



7 boeken in 1 uur

Samenvattingen van de managementboeken
van nieuwe goeroe's in spé



editie 3

The Pursuit Of Perfect

Tal -Ben-Sahar, PhD

Business Spiritualiteit

Paul de Blot SJ

De Plakfactor (Made to Stick)

Dan en Chip Heath

Selected

Mark van Vugt en Anjana Ahuja

De Alchemie van leiderschap

Harm Buchholtz en Dirk Oellibrandt

Different

Youngme Moon

Hoe krijg ik ze zover?

Jan L.C.M. van Setten

7 boeken in 1 uur

Graag presenteer ik u alweer de derde editie uit onze managementserie '7 boeken in 1 uur'. In deze uitgave gaan we in op het thema Goeroe's. De auteurs die we hebben gekozen zijn allen goeroe's in spé. Sommigen hebben de focus op natuurlijk leiderschap, terwijl anderen met concrete feiten de kracht van het leiderschap in organisaties schetsen. De keuze van deze boeken hebben we heel bewust gedaan. Vanuit Direction en het HPO Center zijn wij namelijk juist geïnteresseerd in het snijvlak van de pragmatische en wetenschappelijke link naar goed leiderschap. De door ons gekozen goeroe's zorgen voor veelzijdige onderwerpen als perfectie, alchemie, concurrentie, perceptie en commitment. Kortom een diversiteit aan invalshoeken die het lezen zeer zeker de moeite waard maken.

Ook vanuit Direction en het HPO Center spelen wij graag in op alle nieuwe digitale ontwikkelingen. Vandaar dat wij deze uitgave speciaal hebben gemaakt voor uw e-reader, iPad en andere tablets. U kunt deze uitgave direct in uw e-Book of e-reader opslaan, zodat u in alle rust kunt genieten van deze interessante samenvattingen.

Mede namens al mijn collega's wens ik u veel plezier en inspiratie toe!

Hartelijke groet,
Direction Europe & HPO Center

Esther Mollema,

Direction Europe, Hilversum

www.leiderschapontwikkelen.nl www.hpocenter.nl



Inhoudsopgave

- 4 **The Pursuit of Perfect - Tal-Ben-Sahar, Phd**
Tal-Ben-Sahar gaat in op wat hij beschrijft als de grootste barrière om ons eigen leven, onze directe omgeving en onze maatschappij te verbeteren, namelijk 'perfectionisme'.
- 13 **Business Spiritualiteit - Paul de Blot SJ**
Business Spiritualiteit als vernieuwing van management gaat uit van de levensdroom en diepste verlangens van de mensen van een organisatie. Het scheidt een werksfeer waarin men zich thuis voelt en met plezier werkt.
- 19 **De Plakfactor - Dan en Chip Heath**
Een inspirerend boek om anders naar je eigen organisatie, product, dienst of presentatie te kijken. Het boek maakt je bewust van je eigen zwarte vlekken in je communicatie.
- 27 **Selected - Mark van Vugt en Anjana Ahuja**
Een boek dat aanzet tot denken over of we onze leiders wel goed kiezen en we onze organisaties wel optimaal georganiseerd hebben. Er wordt uitgelegd wat de oude patronen binnen organisaties zijn en hoe we eraan komen.
- 38 **De Alchemie van leiderschap - Harm Buchholtz en Dirk Oellibrandt**
Goud maken van organisaties. Mensen met plezier laten samenwerken aan dingen die ertoe doen. Dat was de drijfveer van Harm Buchholtz en Dirk Oellibrandt om dit boek te schrijven.
- 44 **Different - Youngme Moon**
Organisaties hebben vaak veel moeite om zich echt onderscheidend te profileren. Hoe meer en feller organisaties met elkaar concurreren om een afwijkende propositie in de markt te zetten, hoe meer ze op elkaar gaan lijken.
- 50 **Hoe krijg ik ze zover - Jan L.C.M. van Setten**
Van Setten put uit een jarenlange ervaring als algemeen en commercieel manager en als trainer. Hij zet uiteen hoe managers te sturen in veranderingsprocessen en vervolgens daarover te communiceren.
- 56 **Direction**
- 58 **HPO Center**



The Pursuit of Perfect

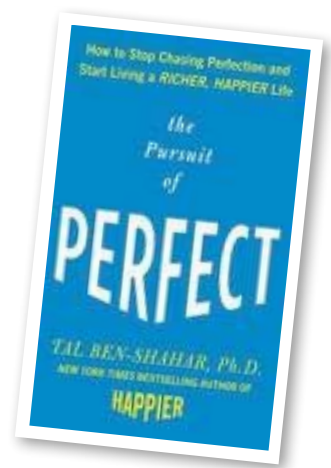
Tal-Ben-Sahar, PhD

door Lilian Kolker



The Pursuit of Perfect

How To Stop Chasing Perfection and Start Living a Richer and Happier Life



Tal Ben-Shahar gaf jarenlang les op Harvard in 'positieve psychologie'. Dat lijkt op het eerste oog misschien niet direct een onderwerp waarvoor de studenten in de rij staan, maar niets is minder waar! In de historie van de universiteit is zijn lesprogramma het meest populaire ooit. Geluk, eigenwaarde, mindfulness en leiderschap zijn onderwerpen die aan de orde kwamen. Ben-Shahar schreef eerder een New York Times bestseller genaamd *Happier*, waarin hij de vertaling maakt van wetenschappelijk onderzoek naar de dagelijkse praktijk om gelukkiger in het leven te staan. Dit tweede boek kent een vergelijkbare opbouw. Hier gaat hij in op wat hij noemt als de grootste barrière om ons eigen leven, onze directe omgeving en onze maatschappij te verbeteren, namelijk 'perfectionisme'. In drie delen zet hij uiteen hoe perfectionisme ons belemmert en hoe we dat kunnen overkomen. Daarvoor gaat hij eerst in op de theorie, de achtergrond van perfectionisme. Daarna beschrijft hij wat dit betekent voor de dagelijkse praktijk van opvoeding,

onderwijs, werkplek en relaties. En tot slot geeft hij tien overpeinzingen waarmee de lezer zijn eigen gedrag vanuit verschillende invalshoeken kan analyseren en veranderen. Het geheel houdt ons een nuttige spiegel voor waarmee we ons eigen perfectionistische gedrag in relatie met anderen eens nader kunnen beschouwen.

Perfectionisme, wie kent het niet?

Is er iets mis met hoge doelen stellen waarvoor je jezelf verder moet stretchen? Ambities te hebben die verder reiken? Of streven naar succes? Nee! Uitgesproken ambities en doelen helpen je verder te komen en succes te behalen. Echter, de wijze waarop je succes kunt bereiken (het proces) kan verschillen. Ben-Shahar beschrijft twee fundamenteel verschillende wijzen waarop dat proces kan verlopen. De eerste is de route van de perfectionist; in een rechte lijn op het doel af. Alles wat je daarbij kan verhinderen, is een ongewenst obstakel dat je zoveel als mogelijk negeert of omzeilt.

De tweede route is die van de optimalist. Een route als een grillige, opwaartse spiraal, waarbij moeilijkheden onlosmakelijk deel uitmaken van de reis om je doel te bereiken. Terwijl perfectionisten en optimalisten streven naar hetzelfde doel of ambities, zijn de uitkomsten van het proces heel verschillend. Perfectionisme en optimalisme zijn twee uitersten van een glijdende schaal. Iedereen vertoont in meer of mindere mate gedrag dat bij beide vormen hoort.

Gevoed door de media kijken we graag naar de succesverhalen van grote leiders, topondernemers, supermodellen of topsporters. Waarbij het net lijkt alsof zij het succes vooral bereikt hebben door talent en recht op het doel af gaan. De tegenslagen en mislukkingen behoren aan de verliezers, die door diepe dalen gaan. In meer of mindere mate perfect willen zijn, zit in ons allemaal. Zeker bij zaken waaraan we veel belang hechten (bijvoorbeeld werk), grote betrokkenheid bij voelen of mensen waar we veel van houden (zoals kinderen). Dan willen we graag dingen heel goed doen en willen we persoonlijk succesvol zijn. Er zit echter een negatieve kant aan dat perfectionisme. Hoe sterker, hoe meer het ons in de weg staat en het juist onze capaciteit voor geluk en succes limiteert. Daarom is het goed te kijken op welke terreinen je perfectionistisch gedrag vertoont en wat dat betekent voor het kunnen bereiken van succes.

Perfectioneren versus optimaliseren: de theorie.

Ben-Shahar erkent zijn eigen streven naar perfectie en geeft veel voorbeelden waarin die (deels) herkenbaar zijn. Een voorbeeld. Als jonge man was hij een verdienstelijk squashspeler. In 1987 werd hij de jongste nationale kampioen van Israel. Hij was erg blij met die prestatie..., voor drie uur. Daarna begon het in zijn hoofd al weer te knagen en sloeg de twijfel toe. Was het wel zo bijzonder? Zoveel werd er nou ook weer niet gesquasht in zijn land. De volgende ochtend bedacht hij dat zijn prestatie pas echt goed zou zijn als hij ook wereldkampioen zou worden. Dus vertrok hij naar Engeland en trainde als nooit tevoren. Alles stond voor hem in het teken van zijn doel. Het was alles of niets. Een jaar na zijn vertrek naar Londen lukte het hem te komen tot de finalewedstrijd van een belangwekkend jeugdtoernooi. Maar onder het oog van zijn coach, zijn vrienden en de plaatselijke krant verloor hij uiteindelijk de wedstrijd vanwege kramp. Iets dat hij nooit eerder meemaakte. Zijn lichaam kwam in opstand. Het wilde niet wat zijn geest wel wilde. Zo snel als mogelijk naar de top. Uiteindelijk moest hij zijn droom om wereldkampioen te worden opgeven. Hij was hevig teleurgesteld, en voelde dat hij aan alle kanten had gefaald. Tegelijkertijd was hij ook opgelucht. De doktoren brachten hem een goed excuus waarmee hij zijn gevoel dat hij faalde naar anderen kon maskeren.

Perfectie

Weg naar succes als een rechte lijn
Angst voor fouten en falen
Focus op het einddoel
Alles of niets denken
Defensief
Gericht op onvolkomenheden
Hard
Rigide, statisch

Optimaal

Weg naar succes als een opwaartse spiraal
Fouten zien als feedback
Focus op de weg en op het einddoel
Genuanceerd complex denken
Open voor suggesties
Voordeel gericht
Vergevingsgezind
Aanpassingsvermogen, dynamisch

Dit verhaal illustreert op praktische wijze de nadelen van perfectie die Ben-Sharar in zijn boek met onderzoek onderbouwt. Perfectie belemmert niet alleen het accepteren van succes, maar ook het accepteren van emoties en van de realiteit. Maar belangrijker is nog dat perfectionisten per definitie fouten en falen niet accepteren. Dit alles zet perfectionisten op afstand om te kunnen leren en te genieten van de ervaringen, en uiteindelijk ook om ook echt succesvol te zijn. Hoe perfectie of optimaliseren van elkaar verschillen zet de schrijver uitgebreid uiteen. (zie kader hierboven)

Leren van fouten

Kijkend naar de verschillen lijken de voordelen van een optimale route naar het succes gemakkelijk op te

wegen tegen het perfectionisme. Toch is het nog niet zo gemakkelijk om perfectionistisch gedrag op te geven en te veranderen. Hoewel we vaak met de mond belijden dat we graag willen leren van fouten en van anderen, vinden we het ontzettend moeilijk om de prijs ervoor te betalen: toegeven dat je tekortkomingen hebt, fouten maakt, kritiek accepteert en het gelijk van anderen erkent. En dat alles zonder in de verdediging te schieten. Juist dat laatste levert ons mensen problemen op. Er zijn twee specifieke psychologische mechanismes die ten grondslag liggen aan die verdediging. De ene is dat we graag positief gezien willen worden, door onszelf en door anderen. De andere is dat we graag gezien willen worden zoals we werkelijk zijn (of denken te zijn). Twee sterke drijfveren die voor perfectionisten vaak leiden

tot het sterk verdedigen van het ego en het willen weerleggen van kritiek. Zwart-wit gezegd: je wilt niet alleen gezien worden als goed, maar je vindt ook zelf dat je weinig tekortkomingen hebt, want die tolereer je als perfectionist niet. Daarom verdedig je jezelf en benadruk je je eigen perfectie. Voor perfectionisten is kritiek een aanslag op het zelfvertrouwen, en dat wil iedereen graag voorkomen. Daarmee belemmert de wijze waarop je vanuit perfectie naar de wereld en de werkelijkheid kijkt om het anders te doen.

Een sterke focus op perfectie brengt nog andere nadelen met zich mee. Perfectionisten zijn meestal erg hard en weinig vergevingsgezind, niet in de laatste plaats voor zichzelf maar ook voor anderen. Dat komt voort uit het idee dat je fouten eigenlijk kunt voorkomen en dat de verantwoordelijkheid om dat te doen verstrekt. Bovendien zien perfectionisten altijd ergens wel een fout (bij een ander). Ook hier geldt weer dat het niet fijn is het te erkennen. Maar helaas huist dit soort gedrag in ons allen. Denk maar eens aan de wijze waarop van iemand die een bijzondere prestatie heeft neergezet er bijna gelijktijdig ook graag een andere,

mindere kant wordt belicht. Ja, hij is een bijzondere ondernemer, maar voor zijn kinderen is hij er nooit. Ja, hij is een bijzondere sporter, maar zijn vader heeft hem dan ook alles daarvoor aangereikt. We hebben er zelfs in Nederland een gezegde voor: 'er is geen koe zo bont of er zit wel een vlekje aan'. We laten we ons heel gemakkelijk verleiden tot het kijken naar de wereld vanuit de ogen van een perfectionist.

Aan de andere kant van het perfectionisme staat optimalisatie. Wel de ambities, maar het belang zien in de weg ernaartoe. Meer acceptatie van de realiteit en openheid voor wat er om ons heen gebeurt, maakt dat we meer mogelijkheden hebben om te leren van fouten en falen. Van fouten op zich word je niet succesvol, maar het ontbreken van fouten, betekend ook het ontbreken van succes. Fouten leveren essentiële feedback waarmee verbeteren en leren tot stand komen. Open staan voor fouten maakt ook dat mensen meer bereid zijn risico's te nemen en leidt eerder tot actie. Daarmee is de echte wil om te leren (van feedback, van anderen of van fouten) een vereiste om succesvol te kunnen zijn. En zo maakt een meer open houding het ook mogelijk om van het proces te genieten: motivatie door de aantrekkingskracht van het doel en de weg naar succes. Optimalisten kiezen zorgvuldig wat het meest belangrijk is om tijd aan te spenderen en passen de 80/20-regel van Pareto toe. Iets perfect doen, vraagt een buitengewone prestatie. Als niet alles perfect hoeft,

**'Er is geen koe zo bont
of er zit wel een vlekje aan'**



kies je datgene wat je het meeste oplevert en doe je dat zo goed als mogelijk.

Accepteren van emoties, succes en realiteit.

Naast het niet durven en mogen maken van fouten hoort bij perfect willen zijn ook het afwijzen van emoties, succes en realiteit. Ook dat helpt ons opnieuw niet verder. Bij de acceptatie dat de weg naar succes grillig verloopt, hoort het bijstellen van verwachtingen, het accepteren dat zaken een andere wending nemen en het aanvaarden van de consequenties. Of dat nou leuk is of niet. Het betekent dat we ruimte moeten durven geven aan pijnlijke emoties, zoals jaloezie. Ooit jaloers geweest op de verdienste van een collega? Beter is het emoties te (h)erkennen dan op zoek te gaan naar de fouten van die persoon.

Daarnaast is het belangrijk oog te houden voor bereikt succes. We willen maar al te graag dat dingen steeds beter gaan. Echter, bij te hoge aspiraties en ambities leidt onze zelfverzekerdheid daaronder. Bij te lage doelen komt ons potentieel niet tot zijn recht en vermindert dat ons gevoel van geluk en welzijn. Het vinden van die balans tussen uitdaging en hoge verwachtingen en de harde realiteit van onze mogelijkheden geeft het niveau van realistische doelen. De psycholoog Hackman deed er onderzoek naar en vond dat de hoogste motivatie bij mensen werd gevonden als de kans van slagen ongeveer fiftyfifty is.

Wat betreft het accepteren van de dagelijkse realiteit, hebben we te maken met onze eigen en de maatschappelijke visie op perfectie. Graag willen we allemaal van het jonge lelijke eendje uitgroeien tot de prachtige zwaan. Het idee van de maakbare wereld maakt dat we veel in het werk stellen om perfectie na te streven. Op allerlei manieren worden we aangezet om te denken dat alles mogelijk is. Je het geluk kunt vinden of slimmer of rijker kunt worden, als je het maar echt wilt. Het is echter een illusie. We hebben de realiteit te accepteren, alles wat er is, falen, onvolkomenheden, emoties en ook succes. Vanuit de realiteit kunnen we de uitdaging aan om te leren en te ontwikkelen en krijgt dat wat we doen uiteindelijk meer waarde.



Gevolgen voor de praktijk

In het tweede deel van het boek beschrijft Ben-Shahir de betekenis van het kunnen optimaliseren in plaats van het streven naar perfectie voor educatie, werk en relaties. Hieronder staan per deelgebied een voorbeeld beschreven:

Educatie

Voor educatie wordt het belang benadrukt om de controle te kunnen houden over het proces. Daarbij wordt de verhouding tussen perfectie en optimaliseren vergeleken met de bevindingen van Carol Dweck, die in haar onderzoek twee wijzes onderscheidt waaruit mensen denken: vanuit een fixed en een growth mindset. De fixed mindset gaat uit van de visie dat onze capaciteiten, intelligentie en persoonlijkheid vastliggen en nauwelijks te veranderen zijn. Je hebt het ermee te doen zo gezegd. Je werkt hard om jezelf te bewijzen en aan anderen te laten zien hoe goed je bent. De growth mindset gaat ervan uit dat je juist door hard te werken en je te ontwikkelen kunt leren. Daarbij is juist het proces belangrijker dan jezelf steeds te bewijzen. De fixed-mindset relateert aan perfectionisme, de growth-mindset aan optimaliseren. Uit onderzoek blijkt dat een

Iedereen wil graag succesvol zijn, maar de doelen moeten wel haalbaar zijn.

growth mindset goed is aan te leren. Daar zou binnen educatie dus meer aandacht naar uit moeten gaan. Een growth mindset, die procesgericht is, geeft mensen een handvat om zelf invloed te kunnen uitoefenen en vrijheid meer te leren en dus meer te bereiken.

Werk

In een omgeving waar voortdurend verandering gaande is, en waar persoonlijke verbetering en organisatie-leren van belang zijn om je te kunnen onderscheiden van anderen, is het kunnen en mogen maken van fouten en (bijna) mislukkingen een vereiste voor verbeteren. Daar waar fouten worden verborgen en er niet van wordt geleerd, blijken mensen meer fouten te maken. Er is binnen een werksetting een (psychologisch) veilig klimaat nodig waarmee het belang van leren van fouten wordt erkend en waar mensen ook ervaren dat dit mogelijk is. Managers hebben als taak de voorwaarden te scheppen om te leren van fouten en het goede voorbeeld te geven. Vooral aan dat laatste blijkt het nog wel eens te ontbreken. Onderzoek wijst uit dat hoe hoger het management, hoe meer ze geneigd zijn hun eigen perfectie te onderstrepen en excuses voor fouten en falen toe te wijzen aan anderen. Gevolg hiervan is dat ondergeschikten hetzelfde voorbeeld volgen en er niet van fouten wordt geleerd. Door dergelijk gedrag kan ook een informatievacuüm ontstaan rond het management, omdat zij niet goed op de hoogte zijn van zaken die niet goed lopen. Het ontbreken van realistische feedback bij

het management dat een besluit moet nemen, verkleint de succesratio.

Openheid en wederzijds respect binnen een veilig klimaat zijn vereisten om van fouten te kunnen leren. In de praktijk gaat het echter wel verder dan dat. Om daadwerkelijk te leren van fouten is er ook een andere framing nodig van fouten en de gevolgen die hierdoor zijn ontstaan. De associatie van fouten met zwakte en schaamte moet plaatsmaken voor een koppeling met lef, dapperheid, risico's durven nemen en met onzekerheid om durven gaan. Verder vraagt het van het management om meer ruimte te geven om fouten te kunnen en te mogen maken en dus niet te micromanagen. Daar waar er daadwerkelijk ander gedrag rondom fouten wordt gerealiseerd, ligt de weg open voor een echt lerende organisatie, liggen er mogelijkheden voor het nemen van meer verantwoordelijkheden, voor flexibiliteit en een bevredigende werkomgeving.

Relaties

De vraag is bestaan er perfecte relaties? Daar waar tussen partners alles koek en ei is, zonder een onvertogen woord? Nee, ook relaties zijn gebaad bij een beetje negativiteit! Uit onderzoek blijkt een relatie optimaal als tegenover elke vijf positieve reacties er een negatieve staat. Het houdt de relatie fris, zet de positieve reacties in perspectief en maakt mogelijk dat

je van een ander kunt leren. Van belang voor een relatie is wel om bij het geven van feedback aan anderen persoon en gedrag te scheiden. Conflicten en feedback in een relatie versterken het doorzettingsvermogen van de partners en de weerstand van de relatie.

Overpeinzingen

Aan het eind van het boek geeft Ben-Shahar tien overpeinzingen of zo hij noemt: meditaties. Tien verschillende manieren om bij jezelf je eigen (perfectionistische) gedrag te onderzoeken en te bedenken hoe je een begin kunt maken dat veranderen:

1. Wat houdt je tegen om te veranderen?
2. Hoe houdt je jezelf gevangen in je eigen gedachten?
3. Hoe ga je om met (on)gewenst advies en feedback.
4. Hoe ziet je perfecte wereld eruit?
5. Welke rol speelt lijden?
6. Hoe kun je meer van jezelf houden waardoor je ook meer kunt houden van anderen?
7. Zeg jij 'Ja, maar'?
8. Kun je tevreden ouder worden?
9. De deceptie van het wereldbeeld.
10. Omgaan met weten en niet weten.

Tot slot

Tal Ben-Shahar houdt ons met dit boek een spiegel voor. Iedereen wil graag succesvol zijn, maar de doelen moeten wel haalbaar zijn. En de weg naar dat succes moet realistisch zijn met een regelmatige blik op de successen die al bereikt zijn. Dat dit mooi klinkt is zonneklaar, maar je perfectionisme los kunnen en durven laten is iets anders. Hij laat ons zien hoe perfectionisme is verweven met ons wereldbeeld en ons eigen gedrag. We hebben hier allen een lange weg te gaan.

Zijn betoog raakt in veel opzichten ook het HPO-gedachtegoed. Enerzijds kunnen mensen kijken naar High Performance Organisaties als voorbeelden van perfectie. Daar waar het lijkt dat het succes gemakkelijk is bereikt. Daar waar blijkbaar alles goed gaat. In de praktijk echter gaat het pad van de verbetering niet over rozen. Hardwerken, fouten maken, er de consequenties van dragen en daarvan leren. Er daarmee kleine succesjes boeken die uiteindelijk allemaal bijdragen aan een groter geheel. Ieder op zijn eigen tempo. Ieder volgens zijn eigen bochtige en hobbelige route. Wat voor organisaties geldt, telt ook voor ons persoonlijk zo laat deze schrijver zien: er is geen weg naar geluk, geluk is de weg.



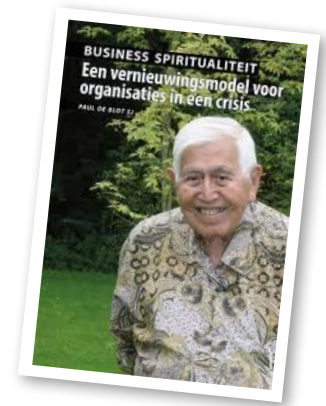
Business Spiritualiteit

Paul de Blot SJ

door Tilly Kesting

Business Spiritualiteit

Een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis



Paul de Blot is in 1924 geboren en opgegroeid in Indonesië. Na vijf jaar concentratiekamp werkte hij als chemisch technoloog voor de opbouw van de industrie in West Java. In 1948 werd hij Jezuïet en voorbereid om aan de opbouw van Hiroshima te werken. Door de politieke omstandigheden kwam hij in Indonesië terecht in het universitair onderwijs voor filosofie en ecologische technologie. Daar werkte hij ook voor de slachtoffers van de mislukte communistische coupe van 1965. In 1979 kwam hij naar de Business Universiteit Nyenrode waar hij in 2006 hoogleraar werd in Business Spiritualiteit.

Hij studeerde in Indonesië, Duitsland en Nederland filosofie, theologie, fysica, psychologie, spiritualiteit en Indonesische staatsleer en politiek. Op Nyenrode promoveerde hij op de thesis 'Vernieuwing van organisaties in een chaotische omgeving door vernieuwing van de mens'. Al met al een zeer bijzondere man, die ik eenmaal heb mogen ontmoeten. Telkens

als wij hem uitnodigen voor ons te spreken, heeft hij een mooi passend levensverhaal bij het thema van de bijeenkomst. Het werd dus tijd het boek te lezen met daarin zijn theorie over spiritualiteit in business. Business Spiritualiteit als vernieuwing van management gaat uit van de levensdroom en diepste verlangens van de mensen van een organisatie. Het schept een werksfeer waarin men zich thuis voelt en met plezier werkt. Door de sterke verbondenheid en het grote idealisme slaagt men erin iets moois en groots te bereiken.

Het is een zeer simpel model dat gedragen wordt door drie essentiële waarden. Het zijn de **vakkundigheid** en de **bezieling** die elkaar versterken door een goede **samenwerking**. De praktijk is moeilijker, maar zeker de moeite waard het te proberen. Het gaat om vriendschap; uit dankbaarheid iets willen doen voor elkaar. Ook dat noemt men liefde.

Voor deze periode kon ik mij geen beter boek voorstellen. Het lijkt precies op het juiste moment te komen. Het verklaard wat ik de afgelopen tijd gedacht en gevoeld heb en brengt onder woorden wat ik voor de toekomst wil. Ik begin het boek thuis op de bank en lees wat Business Spiritualiteit inhoud. Wat is het geheim van haar kracht? Wat is de essentie van zakendoen? Het dualisme van ons mens-zijn. Realisme als openheid voor nieuwe kansen en tot slot idealisme als bezielende kracht van vernieuwing.

Business Spiritualiteit blijkt een ideaal model te zijn om vooral in een crisissituatie tot organisatievernieuwing te komen. Het gaat om goed zakendoen. Iets doen met een vakkundige aanpak, en wel vanuit een sterke bezieling en een goede samenwerking. Dat zijn de drie

fundamentele componenten waar hij met herhaling over schrijft en spreekt. Als één van de drie dimensies verloren gaat, verzwakt het geheel van onze kracht. Zonder vakkundigheid bereikt men niets, zonder bezieling raakt men uitgeput en zonder samenwerking komt het tot conflicten.

Elke organisatie bestaat uit mensen en is gericht op mensen. Daarom is ook elke organisatie een corporatieve persoonlijkheid met een corporatieve roeping, een collectieve bezieling en collectieve zingeving. Het spirituele zakendoen kan kort worden samengevat als de vier P's van **Profit, People, Planet, Pneuma**. Mensen zijn zowel human beings als human doings. We zijn niet alleen menselijke wezens met een spirituele ervaring, maar vooral ook spirituele wezens met een menselijke ervaring. Volgens Paul de Blot wordt een ieder geboren met een eigen roeping, een levensdroom die we met onze geboorte meekrijgen. Iemand die met plezier werkt, put onbewust uit de bron van de geestelijke energie en wordt veel minder moe. Zulke mensen kunnen veel meer aan. Ze putten door hun bezieling en levensvreugde vaak onbewust energie uit hun ziel. Die energie is onuitputtelijk en wordt gevoed vanuit de oerbron van ons bestaan op het diepste niveau van ons zijn. Een eenzijdige concentratie op het doeniveau is een actiekoorts zonder bewustzijn. Dan bezwijken we aan energietekort ofschoon we als geestelijk wezen over

De vier P's van het spirituele zakendoen:

Profit

People

Planet

Pneuma^{*}

**Grieks woord voor adem of geest. De oorspronkelijke betekenis zoals pneuma aan het begin van de jaartelling gebuikt werd, was die van de vitale levensenergie.*

voldoende energie kunnen beschikken. Helaas kennen we vaak de weg niet om eraan te komen.

Bewustzijn is een bewustwording van ons diepste bestaan op zijnsniveau, waar onze diepste verlangens en idealen zich ontwikkelen. Het bewustzijn ontstaat ook door eenvoudig stil te zijn in het hier en nu. Zelf ben ik regelmatig op zoek naar mijn echte verlangens en idealen. Heb ik ze nu voldoende scherp? Vaak reflecteer ik over wat me echt diep raakt. Waarom raakt het me? Toch gaat het dan al snel weer over naar denken in plaats van voelen. Daarom heb ik me voorgenomen een voorbeeld te nemen aan de Toyota manier. Daar vraagt een groep zich vijfmaal af waarom ze iets doen, waarom ze een bepaald model bouwen of een verbetering aanbrengen. Volgens Paul de Blot stagneert na enkele malen het verstand en kan alleen het hart antwoord geven. Dan komt de spirituele kracht van onze menselijke natuur tot spreken.

Het gaat in het zakendoen om zowel vakkundigheid op doeniveau als om een bezieling op zijnsniveau. Niet als een vaste verhouding maar als een spel van vernieuwing. Deze tegenstelling is herkenbaar in het zakendoen waar een sterke trend groeit van een streven naar steeds meer macht en bezit en tegelijkertijd een sterke tegenstroom van het zoeken naar bezieling. Dit doet mij sterk denken aan een gedichtje van Ed Hoornik.

Hebben en zijn

*Op school stonden ze op het bord geschreven.
Het werkwoord hebben en het werkwoord zijn;
Hiermee was tijd, was eeuwigheid gegeven,
De ene werkelijkheid, de andre schijn.*

*Hebben is niets. Is oorlog. Is niet leven.
Is van de wereld en haar goden zijn.
Zijn is, boven die dingen uitgeheven,
Vervuld worden van goddelijke pijn.*

*Hebben is hard. Is lichaam. Is twee borsten.
Is naar de aarde hongeren en dorsten.
Is enkel zinnen, enkel botte plicht.*

*Zijn is de ziel, is luisteren, is wijken,
Is kind worden en naar de sterren kijken,
En daarheen langzaam worden opgelicht.*

(uit het werk van Ed Hoornik, 1910-1970)

Het tweede deel lees ik tijdens een uitje voor het tienjarig bestaan van Direction. Dankbaar zak ik in de kussens en lees voorbeelden van business spiritualiteit in de profit- en non-profitsector. Zij sluiten aan bij wat wij vanuit het HPO-gedachtegoed weten. Een goed presterend bedrijf is een levend organisme van bezielde mensen, gericht op een langetermijnvisie en continue verbetering. Tevens leer ik nu dat controlesystemen geen voorspellende waarden hebben, zij meten alleen het verleden. Als je daarnaast uitgaat dat alles wat je aandacht geeft groeit, is het dus van belang om meer op huidige situaties en de toekomstvisie te focussen dan metingen uit het verleden. Die zijn er alleen om eventuele fouten niet te herhalen. En ook daar dus niet teveel aandacht aan geven, want dan lijken ze juist versterkt terug te keren.

Samenhang tussen inspiratie in ons werk, de realisatie van onze dromen en de interactie tussen beide, is de essentie van business spiritualiteit.

Tevens wordt er een zeer uitgebreide beschrijving gegeven van de bankencrisis. Zeer kort samengevat volgens de gedachten van spiritualiteit in business: de banken raakten door hun eenzijdige financiële aandacht de loyaliteit van hun klanten kwijt. Met het wegvallen van het vertrouwen van de mensen valt ook de bezieling van de bank weg en daarmee de zin van het geldwezen.

Verder raad ik iedere (aankomende) politicus aan om hoofdstuk 3.2 van dit boek te lezen: 'Bezieling in de politiek'. Daar gaat op dit moment de bezieling verloren door eenzijdige aandacht voor geld en macht. In de politiek gaat het uiteindelijk altijd om mensen en menselijke belangen, niet om abstracte waarden, principes of reglementen. Dit is ook de reden waardoor de marktwerking in de zorg niet slaagt, wanneer we niet kunnen afstappen van het machinedenken. Het menselijk gelaat dreigt door de grootschaligheid van de zorg te vervagen. Wanneer gaan we over naar een meer menselijke aanpak? Dat is een vraag die ik mij telkens stel en die ik organisaties ook graag voorhoud.

Trots leg ik mijn boek naast mij neer om mijn collega's te treffen. Wat wij de afgelopen jaren hebben bereikt, lijkt te worden verwoord door dit deel van het boek. Wij als organisatie gaan voor contact, wij kennen elkaar. Zo weten wij veel van elkaars gezinssituatie (organisatie), we zien en spreken elkaar soms vaker dan familieleden, en weten we wat we aan elkaar hebben. Zo willen wij

ook contact met onze klanten. We willen ze kennen op zowel organisatie als persoonlijk niveau. Dat maakt ons uniek en groots. Wij gaan niet uit van wat we doen, maar uit van wat we te doen hebben. Wat is er nu nodig voor de klant? Die vraag kan je alleen beantwoorden als je de klant kent en ten dienste bent. Niet wanneer je een vast product probeert te verkopen.

Geluksvogel als ik ben vertrek ik aansluitend samen met mijn man naar Mexico. Wij hebben ooit besloten dat wij de zeven wereldwonderen willen ervaren, en Chichen Itza is de volgende op de lijst. Deze reizen zijn voor mij vaak spiritueel geladen. Bij spiritualiteit gaat het om een innerlijke ervaring. Het is een diep besef en een sterke bewustwording van mezelf, wie ik ben, wat ik in het diepste van mijn hart wil en wat ik verlang. Men spreekt ook wel van flow, een soepele doorstroming als een spiritueel proces dat we wel herkennen, maar niet duidelijk onder woorden kunnen brengen. Het is het gevoel dat je hart op de juiste wijze klopt, zodat geen enkel onderdeel van lichaam en geest weerstand biedt. Deze taal van het hart is moeilijk rationeel uit te drukken. Tijdens deze reizen neem ik vaak de tijd om te reflecteren op momenten die mij de afgelopen tijd raakten, zowel positief als negatief. Er zijn momenten dat ik zonder enige reden opeens heel gelukkig en dankbaar ben. Dat zijn de aanrakingspunten met ons diepste zijnsgevoel. Daarbij is het belangrijker zorgvuldig te luisteren dan goed te formuleren wat ik wil zeggen.

Zoals een man in een restaurant ooit mooi tegen zijn zoon zei: “Je moet niet luisteren naar wat ik zeg, maar naar wat ik bedoel”. Daarbij maak ik gebruik van zijn talen, zoals: stilte, fantasie en verhalen vertellen.

Mijn diepste inzicht: samenhang tussen inspiratie in ons werk, de realisatie van onze dromen en de interactie tussen beide, is de essentie van business spiritualiteit. Hierbij gaat het niet om hart óf ratio, maar om hart én ratio. Ik wens het iedereen op de wereld toe. Daarmee wordt alles kloppend.





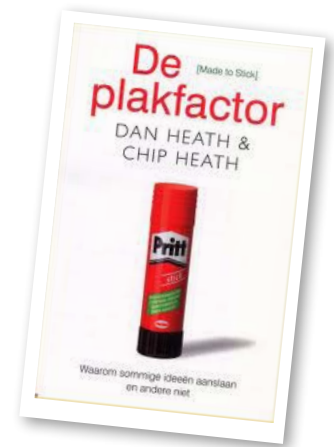
De Plakfactor (Made to Stick)

Dan en Chip Heath

door Marco Schreurs

De Plakfactor (Made to Stick)

Waarom sommige ideeën aanslaan en sommige niet



Voor mij zijn de gebroeders Dan en Chip Heath echte goeroes. Goeroes in de dop en dan op een heel specifiek gebied...plakken. Waarom? Ze hebben met hun boek 'de Plakfactor' aan de basis van gestaan mijn eigen boek 'Animal Firm'. Ik ben de Plakfactor in 2007 gaan lezen om ons wetenschappelijk onderzoek naar de succesfactoren van High Performance Organisaties (HPO's) uitdagender te presenteren. Bij het schrijven van deze recensie zag ik al mijn aantekeningen over de mierenhoop als metafoor voor een High Performance Organisatie terug. Ook zag ik aantekeningen over de metafoor van een jeugd voetbalelftal dat slecht en goed presteert. Aantekeningen die ik was vergeten, en blijkbaar niet zijn blijven plakken. Maar toch niet helemaal, want drie jaar later is ook dat idee verwerkt. Dit keer in een YouTube filmpje.

Bij het lezen van dit boek, wordt je enorm geïnspireerd om anders naar je eigen organisatie, product, dienst of presentatie te kijken. Het boek maakt je bewust van je eigen zwarte vlekken in je communicatie. Of, zoals Dan

en Chip het zeggen: "De grote boosdoener in zwakke communicatie is de vloek van kennis". De doelstelling van de gebroeders Heath, om de zes principes van beklivende ideeën te laten plakken, is alleen niet echt gelukt. Ten minste ik wist ze niet meer exact, en de mensen die ik spreek over het boek ook niet. Wat blijft plakken, is vooral dat een verhaal, lezing, idee, dienst of wat u dan ook over wilt brengen anders kan (en vaak anders moet) worden gebracht! Ga het boek lezen, want de inspiratie en ideeën vliegen je om de oren.

Wat blijft hangen?

De broers Dan en Chip zijn dagelijks bezig met het overbrengen van ideeën. Ze zijn beide echte communicatie experts. Chip als professor op de Stanford Business School, Dan als ervaren corporate education consultant. In de praktijk en door een ongekende nieuwsgierigheid zijn de broers tot zes principes

gekomen van ideeën die blijven hangen.

Dit zijn:

1. **Eenvoudig:** wat is de essentie
2. **Onverwacht:** met verrassing hou je de aandacht vast
3. **Concreet:** voorkom vaktaal, hou je boodschap concreet
4. **Geloofwaardig:** zorg voor een geloofwaardig verhaal en spreek vanuit persoonlijke ervaring
5. **Met gevoel:** raak de emotie van de ontvanger
6. **Met een verhaal:** laat het leven in een mooi verhaal

Principe 1: Eenvoudig

Hoe kom je bij de wezenlijke kern van je ideeën? Een geslaagd advocaat zegt: "Als je tien punten aanvoert, zal de jury er geen een onthouden, ook al zijn ze alle tien prima." Schrappen, schrappen en nog eens schrappen, zodat je de kern overhoudt. Genadeloos prioriteiten stellen is het devies. Je streeft niet per se naar een korte bewering: het gaat niet om de soundbite. Gezegden zijn ideaal. Je moet ideeën formuleren die tegelijk eenvoudig en diep zijn. Een gouden regel is het ultieme model van eenvoud: een bewering van één zin die zo diep is dat iemand een heel leven lang kan leren om deze te volgen.

Voorbeeld: De eenvoud bij NorthWest Airlines

Een voorbeeld van eenvoud, maar ook concreet is de missie van NorthWest Airlines, al vele jaren een van de meest succesvolle luchtvaart bedrijven ter wereld. De missie kan niet eenvoudiger en concreter: 'Wij zijn dé goedkoopste luchtvaartmaatschappij'. Deze ene zin verrat alles wat een medewerker moet weten bij het focussen van zijn/haar activiteiten. De enige vraag die ze moeten beantwoorden, is: 'Maakt deze keuze ons dé goedkoopste'? Een eenvoudige leidraad die richting geeft aan het handelen van honderden medewerkers. En is het leuk werken bij zo'n zuinige organisatie? De tevredenheid van het personeel laat dit wel zien. Plezier op het werk, brengt de status van goedkoopste luchtvaartmaatschappij niet in gevaar!

Principe 2: Onverwacht

Hoe kun je de aandacht van je publiek trekken en hun belangstelling vasthouden als je iets langer nodig hebt om je idee over het voetlicht te brengen? Door hun verwachtingspatroon te doorbreken. Door iets te vertellen wat tegen hun intuïtie indruist: dat een zak popcorn even ongezond is als een hele dag vet eten! Of door hun aandacht te trekken met een element van verrassing, een emotie waardoor ze alerter worden en zich beter concentreren. Maar verrassing houdt geen stand. Wil het idee beklijven, dan moet je belangstelling en nieuwsgierigheid opwekken. Hoe houd je de studenten bij de les in het achtenveertigste geschiedenis

uur van het jaar? Je kunt hun nieuwsgierigheid langer vasthouden door systematisch leemten in het informatieaanbod te creëren om deze vervolgens op te vullen.

Een goede manier om je idee een grotere plakfactor te geven is:

1. Zoek de belangrijkste boodschap die je wilt overbrengen, de kern.
2. Zoek een aspect van de boodschap die tegen de intuïtie indruist: wat zijn de onverwachte implicaties van je kernboodschap? Waarom gebeurt dit niet al vanzelf?
3. Breng je boodschap zo over dat je publiek op het verkeerde been wordt gezet. En nadat het verwachtingspatroon hen in de steek heeft gelaten, help je je publiek om dit te verfijnen.



Voorbeeld: Popcorn

Bij een avondje naar de bioscoop hoort natuurlijk een grote bak popcorn. Maar popcorn is ongezonder dan je denkt. Het bleek dat er in een portie 37 gram verzadigd vet zit, terwijl je maar 20 gram verzadigd vet per dag mag. Er moest iets verzonnen worden om dit aan de mensen duidelijk te maken. Er werd een campagne opgestart waarin een portie popcorn werd vergeleken met een gerecht dat evenveel verzadigd vet bevatte.

Ter vergelijking, er zit ook 37 gram verzadigd vet in dit alles bij elkaar: een ontbijt met eieren en spek, een lunch van een Big Mac met friet en een diner van biefstuk (onverwacht, concreet). Dit is een enorme hit geworden en heeft veel aandacht in de publiciteit gekregen omdat mensen echt op de feiten worden gedrukt. Dit dringt veel meer door dan de cijfers, omdat 37 gram ons niets zegt (eenvoudig).

Principe 3: Concreet

Hoe kun je je ideeën duidelijk maken? Door ze uit te leggen in termen van menselijk handelen en van zintuiglijke informatie. Daar gaat het vaak mis bij zakelijke communicatie. Missie, synergie, strategie, visie; vaak zijn ze zo dubbelzinnig dat ze bijna elke betekenis verliezen. Van nature beklivende ideeën wemelen van de concrete beelden: badkuipen met ijs of scheermesjes in appels. Want onze hersenen zijn er namelijk op gebouwd om concrete gegevens te onthouden. In gezegden worden abstracte waarheden vaak weergegeven in concrete gegevens:

‘Eén vogel in de hand is beter dan tien in de lucht.’
Concreet formuleren is de enige manier om te zorgen dat je idee voor iedereen in het publiek hetzelfde betekent.

Voorbeeld: Oral Rehydration Therapy ...ORT

Jaarlijks sterven meer dan een miljoen kinderen op de wereld aan uitdroging als gevolg van diarree. Dit probleem is met weinig financiële middelen op te lossen door de kinderen de juiste vloeistof te geven. Hoe kun je mensen betrokken krijgen bij dit idee?

Boodschap 1: Diarree is een van de belangrijkste doodsoorzaken van jonge kinderen in ontwikkelingslanden.

Maar liefst anderhalf miljoen kinderen sterven eraan, niet direct, maar indirect, door uitdroging of door het verlies van lichaamsvloeistof dat het gevolg is van de diarree. Het lichaam bestaat voor bijna driekwart uit water. En als je meer dan tien procent van het totaal aan lichaamsvloeistoffen verliest, functioneren vitale organen niet goed meer en treedt de dood in. In ernstige gevallen, zoals bij cholera, kan dit binnen acht uur het geval zijn. Om levensbedreigende uitdroging te voorkomen, moet je voldoende drinken om de vloeistoffen die je met de diarree bent kwijtgeraakt, weer aan te vullen. De beste vloeistof voor dit doel is een mengsel van elektrolyten, suiker en water, oftewel Oral Rehydration Therapy (ORT).

Boodschap 2: Deze boodschap is van James Grant, die jarenlang directeur van Unicef is geweest.

Grant had altijd een pakje met een theelepeltje zout en acht theelepels suiker bij zich, de ingrediënten van ORT, die worden gemaakt met een liter water. Tijdens besprekingen met premiers van ontwikkelingslanden, haalde hij dit pakje tevoorschijn met de woorden: “Weet je dat dit minder kost dan een kop thee en duizenden kinderen in je land het leven kan redden?”

Welke boodschap blijft beter plakken?

Principe 4: Geloofwaardig

Hoe zorg je dat mensen je ideeën geloven? Als de voormalig algemeen directeur van de gezondheidsdienst een praatje houdt over volksgezondheid, geloven de meeste mensen zijn ideeën zonder voorbehoud. Maar in alledaagse situaties heb je meestal niet zoveel gezag. Ideeën moeten hun eigen geloofwaardigheid hebben. Je moet mensen altijd gelegenheid geven je ideeën te toetsen of uit te proberen: een 'eerst proberen, dan kopen'-formule voor ideeën. Om iets te beargumenteren, grijpen de meeste mensen instinctief naar harde cijfers. In de meeste gevallen werkt dit juist averechts. In het enige debat van de presidentsverkiezingen van 1980 tussen Ronald Reagan en Jimmy Carter had Reagan de stagnerende economie in allerlei cijfers kunnen vatten, maar hij stelde gewoon een eenvoudige vraag, waarmee kiezers zelf de proef op de som konden nemen: "Voordat je gaat stemmen moet je je gewoon afvragen of je beter af bent dan vier jaar geleden."

De zes principes van ideeën: Eenvoudig,
Onverwacht, Concreet, Geloofwaardigheid,
Met gevoel en Met een verhaal..

Voorbeeld: Red de haai

Een prachtig voorbeeld van de broeders Heath is de haaienhysterie. Na een uitzending van Oprah Winfrey over een surfer die haar arm verloor door een haaienbeet. Het was groot nieuws in Amerika en de jacht op de uitstervende haaien was in volle gang.

Het Natuurhistorisch Museum in Florida kwam met statistieken over de kleine kans om door een haai gebeten te worden. In een doorsnee jaar vallen er slechts 0,4 slachtoffers door haaien. De boodschap was helder en betrouwbaar. Niemand twijfelde aan de cijfers...maar het bleef niet plakken.

Tot ze met een postercampagne kwamen, met daarop twee foto's, van een gevaarlijke haai en van een lief hertje. De regel onder de foto's was: Bij welk dier is het risico om gedood te worden het grootst?

Antwoord: De kans dat je gedood wordt door een hert is groter, driehonderd keer zo groot door de kans op een botsing met je auto.

Principe 5: Met gevoel

Hoe zorg je dat je ideeën mensen na aan het hart komen te liggen? Door te zorgen dat ze iets voelen. Bij de popcorn in de bioscoop laat je hen walgen van het ongezonde vet. De waarde '37 gram' roept op zichzelf geen emotie op. Onderzoek heeft uitgewezen dat mensen eerder iets geven aan een behoeftig individu dan aan een hele arme streek. We zijn geprogrammeerd om iets te voelen voor mensen en niet voor abstracte zaken. Soms moet je zoeken naar de juiste emotie om te kanaliseren. Met angst krijg je tieners nauwelijks zover dat ze stoppen met roken. Het lukt beter als je hen overtuigt van de leugenachtigheid van de tabakssector.

Principe 6: Met een verhaal

Hoe zorg je dat mensen consequenties verbinden aan je ideeën? Je vertelt een verhaal. Brandweerlieden wisselen na elke brand hun ervaringen uit en vergroten hiermee hun ervaring. Na jaren van zulke verhalen beschikken ze over een rijker corpus van kritieke situaties waarmee ze te maken kunnen krijgen, én de geschikte respons op zulke situaties. Onderzoek wijst uit dat je je beter redt uit een situatie, als je deze in je hoofd al hebt doorlopen. Luisteren naar verhalen is een soort vluchtsimulatie, waardoor je sneller en doeltreffender kunt reageren.

Voorbeeld: Chief Storyteller bij Nike

Een mooi voorbeeld uit de Fast Company en dit keer niet uit het boek zelf: 'Verhalen over je verleden geven je toekomst vorm', geloven ze bij Nike. Weten en begrijpen waar je als organisatie vandaan komt en hoe je geëvolueerd bent, is een belangrijk aspect van de bedrijfscultuur. "De verhalen die we vertellen, gaan niet over blitse businessplannen en financiële constructies", zegt Nelson Farris, chief storyteller bij Nike, in een interview met Fast Company. Ze gaan over mensen en de dingen die mensen kunnen verwezenlijken, over de vaak moeizame zoektocht van onze stichters, over innovatie, over de passie van Nike om atleten overal ter wereld te helpen, over hoe belangrijk het is je belofte te houden, betrokken te blijven en niet op te geven.

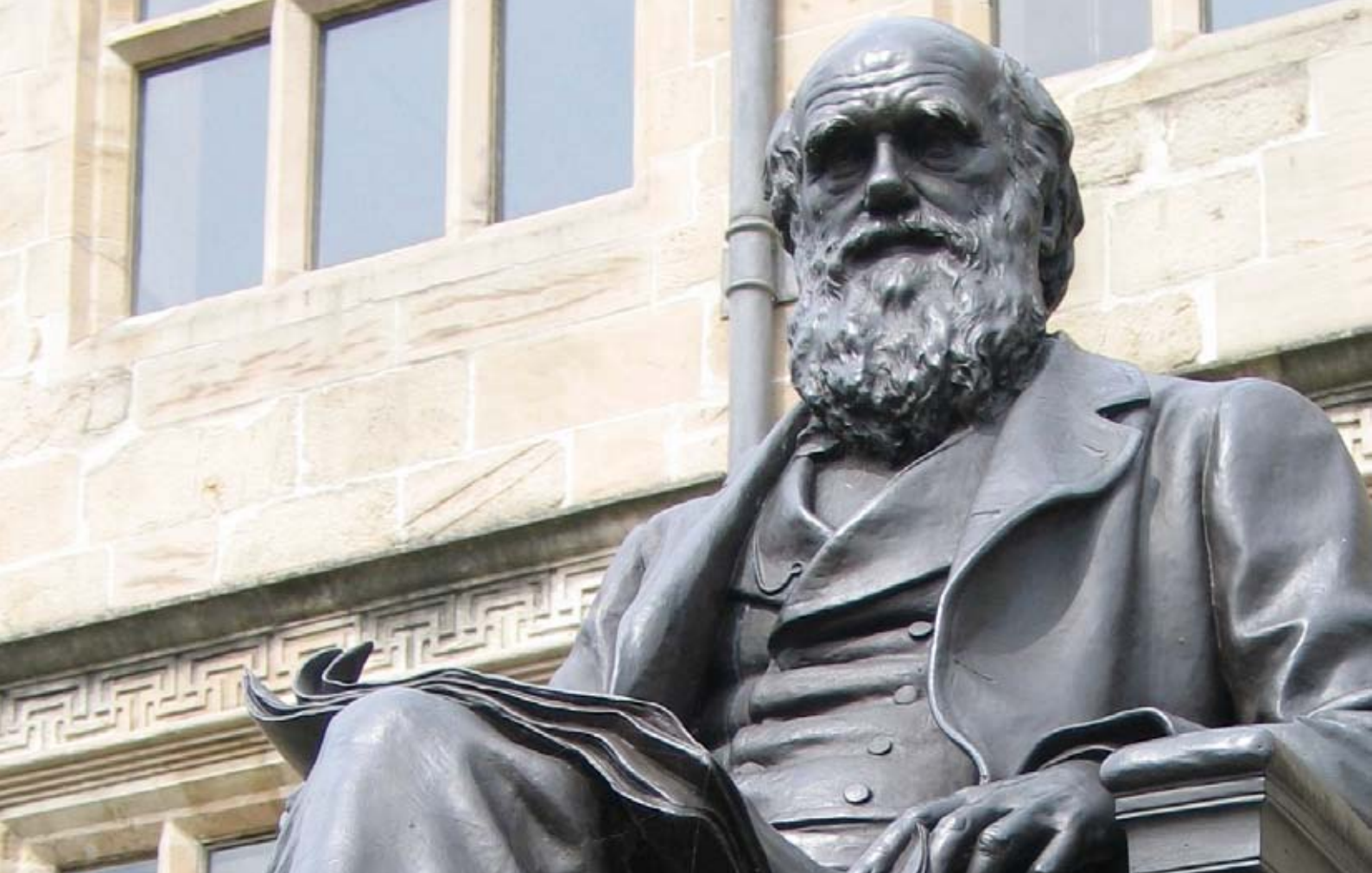
Dan en Chip:

"De grote boosdoener in zwakke communicatie, is de vloek van kennis".

In het kort zorgen de zes principes dat mensen:

- > Er aandacht aan schenken – **ONVERWACHT**
- > Het begrijpen en onthouden – **CONCREET**
- > Het geloven en ermee eens zijn –
GELOOFWAARDIG
- > Er iets om geven – **MET GEVOEL**
- > Ernaar handelen – **MET EEN VERHAAL**
- > **EENVOUDIG** helpt in allerlei stadia, vooral bij
de beslissing wat je moet zeggen.

Aan u nu de uitdaging om uw presentaties, interne en externe communicatie, productbeschrijvingen, website, et cetera te toetsen aan de zes principes. Probeer alles te laten plakken!



Selected

Mark van Vugt en Anjana Ahuja

door Esther Mollema

Selected

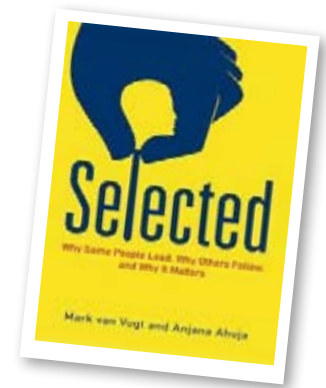
Why some people lead, why others follow and why it matters

De Nederlander Mark van Vugt schreef samen met Anjana Ahuja een interessant boek over leiderschap in organisaties. Het is een verklarend boek dat aanzet tot denken over of we onze leiders wel goed kiezen en we onze organisaties wel optimaal georganiseerd hebben. Een aanrader!

Waarom dit boek gekozen?

Van Vugt en Ahuja brengen een nieuwe visie op leiderschap die ze **'Evolutionaire Leiderschap Theorie'** noemen, ofwel **ELT**. De basis hiervoor is Darwin's evolutietheorie, aangevuld met recente wetenschappelijke inzichten uit onder meer de psychologie, antropologie, en biologie en neurowetenschappen.

Vanuit Direction heeft dit boek onze speciale aandacht, omdat we juist geïnteresseerd zijn in dat snijvlak van alle wetenschappen en hun link naar leiderschap. We werken al langer met de theorie van mindbugs rond leiderschapsvraagstukken. Door mindbugs uit te leggen, laten we mensen in organisaties zien dat we niet de meest geschikte persoon voor een rol kiezen, maar dat



we ons onbewust laten leiden door hele oude patronen. In dit boek wordt uitgelegd wat die oude patronen zijn en hoe we eraan komen. Het boek gaat ook in op de vraag welke organisatievormen resultaat bevorderen en welke organisatievormen tegennatuurlijk zijn.

Belang van goed leiderschap is al eeuwenoud

Altijd al is goed leiderschap van groot belang geweest. Slecht leiderschap kan je dood betekenen, ook nog steeds vandaag. Ondanks het belang van goed leiderschap gaat het ook heel vaak fout. Het slagingspercentage van goed leiderschap in de zakelijke wereld wordt geschat op ongeveer vijftig procent (Hogan et al, 1994). Wat overeenkomt met een muntje opwerpen. Wanneer leiders niet voldoen, kunnen de gevolgen aanzienlijk zijn zoals in het geval van Enron, de Lehman brothers, ABN-Amro en Fortis.

ELT, Evolutionaire Leiderschap Theorie: Een Darwinistisch perspectief

Evolutionaire leiderschapstheorie gaat uit van Darwin's theorie van evolutie door natuurlijke selectie. Sinds Darwin weten we dat mensen, als onderdeel van de familie van de primaten, sociale dieren zijn. Ten opzichte van andere primaten zijn mensen zelfs extreem sociaal en groepsgericht. En dat heeft implicaties voor de evolutie van onze hersenen en ons gedrag. Mensen schijnen het best te gedijen in groepen van rond de 150. Dit lijkt toeval, maar komt overeen met de gemiddelde grootte van jager-verzamelaars groepen, dorpen in de neolithische tijd, religieuze groepen, militaire eenheden, maar ook bijvoorbeeld het Nederlandse parlement. Het is een groep waarin iedereen elkaar min of meer bij naam kent en die door informele sociale controle bij elkaar gehouden kan worden. Worden de groepen veel groter dan zijn onze hersenen niet in staat de sociale informatie te verwerken en hebben we wetten, regels en politie nodig om de boel bij elkaar te houden.

ELT en de invloed op hoe onze hersenen van nu werken

Ons brein is een product van evolutie door natuurlijke selectie, en is de belangrijkste aanname van de evolutionaire psychologie. Dat is voor velen nog moeilijk te aanvaarden. Een gek voorbeeld hiervan is dat veel mensen nog steeds een instinctieve angst hebben voor spinnen terwijl er bijna niemand meer in

onze samenleving aan een spinnenbeet overlijdt.

Biologische factoren zoals fysieke aantrekkelijkheid en fysieke kracht beïnvloeden nog steeds voor een belangrijk deel onze keuzes. Fysiek aantrekkelijke vrouwen kunnen beter onderhandelen, omdat zij een grotere prestige-index hebben en daardoor meer macht kunnen uitoefenen. Datzelfde geldt voor fysiek sterke mannen (te meten met handgreepmeters) en mannen met een hoog testosterongehalte (af te meten aan de ratio van index en ringvinger).

De verbinding tussen leiderschap en volgerschap

We concentreren ons tegenwoordig erg op leiderschap, maar de evolutie leert ons dat volgerschap net zo belangrijk is. De leiderschapsliteratuur van nu is vooral gericht op 'wie is de baas'. Terwijl er bij ELT wordt aangenomen dat de standaardinstelling van ons brein gericht is op volgen. Gegeven het belang in de menselijke evolutie om bij de groep te horen, is het geen toeval dat wij mensen heel enthousiaste volgers zijn en dat dit al heel jong begint. Deze vorm van volgerschap is al te zien bij hele jonge kinderen vanaf drie maanden. Zij beginnen dan al met het volgen van de oogbewegingen van hun ouders. Dus als we eenmaal volwassen zijn dan is ons volgerschap een goede ingesleten gewoonte geworden.

Volgen heeft een aantal grote voordelen. Allereerst

kan het zijn dat je volgt omdat je graag zelf leider wilt zijn en erachter wilt komen hoe dat moet. In dit geval is het dus zaak om dicht bij de leider te blijven en zijn gedrag te kopiëren. Een tweede motief om te volgen is omdat je (nog) niet zeker bent van je zaak. De eerste volgers hebben een onevenredige invloed op het leiderschap. Sterker nog de eerste volger bepaalt of iemand een eenzame gek of een goede leider is.

Leiderschap en macht

Onze jager-verzamelaarvoorouders waren genoodzaakt om in sterk egalitaire groepen te leven, omdat voedsel schaars was. Want als je in leven wilde blijven, moest je wel delen. Deze noodzaak tot samenwerking zorgde ervoor dat machtsverschillen tussen mensen klein bleven. Maar mocht iemand de baas proberen te spelen, (dominantie is een primatenerfenis), dan waren er diverse methoden om deze persoon te bedwingen.

Op basis van antropologisch onderzoek onderscheiden we een aantal strategieën die jager-verzamelaargroepen hebben ontwikkeld om hun leiders in bedwang te houden. We noemen deze 'STOPS', of Strategies To Overcome the Powerful. Uiteindelijk staan deze strategieën aan de basis van onze moderne democratie.

> Een eerste STOP is het bekritisieren of belachelijk maken van leiders. In de moderne maatschappij gebeurt dit vaak door de media. In de middeleeuwen had de hofnar de taak om de koning op ludieke wijze te bekritisieren. Nu is het de beurt aan cabaretiers of PowNews.



Selected

> De tweede STOP betreft het ondermijnen van de macht van de leider door middel van roddel en lekken van gevoelige informatie door klokkeluiders. Een fenomeen als Wikileaks draagt bij aan een gezonde democratie.

> Ook kan een groep besluiten een dominante of corrupte leider niet te gehoorzamen of er openlijk tegen te rebelleren. Dat zien we op dit moment op verschillende plekken in de Arabische wereld gebeuren.

> Tenslotte kunnen groepen hun leiders vervangen. Als leiders te lang op hun plek zitten, vergaren ze teveel macht en neemt corruptie toe. Kijk naar Mubarak. Daarom beperken de meeste organisaties de termijn van leiders.

> Als deze STOPs allemaal geen soelaas meer bieden, is de ultieme sanctie moord, natuurlijk zeldzaam. Tegenwoordig heeft de president van Amerika het gevaarlijkste beroep ter wereld.

Hoe kiezen we onze leiders?

ELT neemt aan dat leiderschap wordt bepaald door de interactie van genen en situaties. Miljoenen jaren geleden is de basis gelegd voor een mechanisme dat ons in staat stelt om in te schatten of we iemand moeten of kunnen volgen. Dat heet natuurlijk leiderschap.

Evolutie is een traag biologisch proces. Ons lichaam en brein zijn namelijk nog altijd ingesteld op de problemen en uitdagingen waar onze voorouders mee te maken hadden. Ook als het gaat om leiders en volgers werken onze oerinstincten door. In dit boek heet dat de 'Savannahypothese', waarbij de keuze voor leiders deels gebaseerd is op kenmerken die in onze voorouderlijke omgeving relevant waren. Een belangrijk kenmerk van de Savannahypothese is de lengte van een persoon. In onze hedendaagse samenleving waarin leiders meestal achter het bureau zitten zou lengte toch niet uit moeten maken. Toch wint bijna altijd de langste kandidaat de Amerikaanse presidentsverkiezing. Waarom? In de wereld van onze voorouders was lengte een belangrijke indicatie van gezondheid, fysieke kracht, en ook overwicht. Men vond de lange versie betere leiders, intelligenter en meer gezag hebbend.

Een ander kenmerk van de Savannahypothese waar we naar kijken is het gezicht. Een masculien gezicht wordt mannelijker door meer testosteron. In testsituaties prefereren mensen een masculiene leider in oorlogstijd en een feminiene leider in vreedstijd. De ELT gaat ervan uit dat evolutie ons heeft toegerust met adaptieve beslisregels over wie we volgen. Zeker vroeger waarin leiders vaak vooropgingen in de strijd was het functioneel om een wat agressieve mannelijke leider te kiezen. Maar de ironie is dat deze oude voorkeur grote nadelige gevolgen kan hebben in deze tijd waarin

grote oorlogen met veel slachtoffers plaatsvinden. De Israëlische auteur David Grossman heeft dat mooi beschreven: “Keer op keer kiezen we krijgers om ons te leiden, maar misschien door altijd te kiezen voor krijgers, veroordelen we ons zelf altijd oorlog te voeren.”

De Savannehypothese verklaart waarom zoveel uitstekende voetballers zo vaak falen als trainer of coach. Deze mensen genereren een enorme prestige als voetballer, wat er voor zorgt dat ze veel invloed kunnen uitoefenen op alles wat met voetbal te maken heeft en soms zelfs daarbuiten. In onze voorouderlijke omgeving was het leven simpel en mocht de beste jager de jacht leiden. In onze complexe samenleving wordt er echter van een leider veel meer verwacht dan ‘leadership by example’. Een voetbalmanager moet bijvoorbeeld goed met mensen en financiën kunnen omgaan. Dat is belangrijker dan dat ze een balletje in de kruising kunnen schoppen. Ons stenen tijdperk brein heeft hier moeite mee. Dus stellen we topvoetballers massaal als coach aan en zien dan dat ze keer op keer falen.



David Grossman: “Keer op keer kiezen we krijgers om ons te leiden, maar misschien door altijd te kiezen voor krijgers, veroordelen we ons zelf altijd oorlog te voeren.”

Lessen uit de natuur voor de praktijk van leiderschap

Welke lessen kunnen we trekken uit deze Darwiniaanse benadering voor het bevorderen van leiderschap in de praktijk?

De organisatie van leiderschap in moderne organisaties wijkt op kritieke punten af van de ELT van leiderschap. Voorbeelden zijn:

- > Sekse en fysiek spelen nog steeds een belangrijke rol in de selectie van leiders (management is gemiddeld langer dan werknemers), terwijl dit niet functioneel is in moderne organisaties.
- > Leiders worden niet meer door de groep zelf aangewezen, de groep krijgt in de regel een leider toegewezen.
- > Leiders hebben teveel macht over groepsleden. Zij doen bijvoorbeeld de beoordelingen wat niet tot optimale samenwerking leidt.
- > Moderne organisatievormen beperken de STOP correctiemechanismen waardoor leiders niet door de volgers bekritiseerd of gecorrigeerd kunnen worden.

Hier een aantal lessen uit het boek voor mensen die hun moderne organisatie 'natuurlijker' willen inrichten:

Les 1.

Houd het klein en informeel

De samenlevingen van onze voorouders waren in feite uitgebreid van elkaar afhankelijke families, waarin ieder elkaars unieke rol kende. Groepen van zo'n maximaal 150 personen werden bij elkaar gehouden door middel van informeel, wederzijds geaccepteerd en charismatisch leiderschap. Onze hersenen zijn aangepast aan organisaties van deze omvang. Deze groepen zijn voor de menselijke samenleving de geschikte combinatie van leiders en volgers voor het meeste succes voor die groep. Als de groepen veel groter worden, levert dit problemen op. Effectieve organisaties realiseren zich dat kleinschaligheid belangrijk is en delen zich op in afdelingen met de grootte van de jager-verzamelaargroepen. Natuurlijke leiders hebben eigenschappen die onze voorouders al associeerden met goed leiderschap: Betrouwbaarheid, rechtvaardigheid, nederigheid, competentie, visie en vooral ook intimiteit. Een natuurlijke leider kan zelfs in grote organisaties op elk niveau informele relaties onderhouden. Grotere organisaties zijn dus eigenlijk tegen-natuurlijk. Maar we blijken toch in staat te zijn grotere en complexere structuren in stand te kunnen houden. Het is een vaardigheid die we nog maar net onder de knie hebben. Dus ga er niet vanuit dat het zomaar werkt!

Les 2.

Praktiseer gedistribueerd leiderschap

Leiderschap in de voorouderlijke omgeving was situationeel bepaald. Er was geen persoon die alle beslissingen nam. Het waren de best gekwalificeerde personen die deze rollen op zich namen. De ELT veronderstelt dat de volgende leiderschapsfuncties bekleed moeten zijn, wil een groep goed functioneren.

- > **De krijger** als leider wiens voornaamste taak bestaat uit het beschermen van de groep tegen externe bedreigingen.
- > **De diplomaat** wiens primaire taak is om samen te werken met andere organisaties.
- > **De vredestichter** wiens voornaamste taak bestaat uit het bij elkaar houden van de groep en conflicten tussen individuen op te lossen.
- > **De scout** wiens taak het is om nieuwe hulpbronnen voor de groep te zoeken en nieuwe mogelijkheden voor de groep te ontdekken.
- > **De manager** wiens primaire taak is het verdelen van de bronnen en het organiseren van groepsactiviteiten.
- > Tenslotte **de leraar** wiens primaire functie is om kennis, waarden en normen bij te brengen aan nieuwkomers in de groep en aan kinderen.

De geschiedenis laat zien dat al deze rollen nooit door een en dezelfde persoon worden bekleed. Een natuurlijk leider doet er dan ook goed aan om te ontdekken elke rol hem of haar het beste past en om mensen om zich heen te verzamelen die deze rollen kunnen uitvoeren. Een natuurlijke leider delegeert en distribueert verantwoordelijkheden.

Les 3.

Laat volgers de nieuwe leider aanwijzen

In organisaties moeten leiders meer door volgers gekozen worden en niet van bovenaf gearachuteerd worden.

De laatste zijn mensen die geen contact hebben met hun volgelingen en die zichzelf privileges toekennen die niet in verhouding staan tot wat ze doen. In het boek wordt dat de Dark Triad-persoonlijkheidskenmerken als (negatief) narcisme, machiavellisme en psychopathie. Die je vooral vindt in de top van de machtspiramide in hedendaagse organisaties die hun leiders niet meer uit hun midden kiezen. Deze drie eigenschappen zorgen voor egoïstische, agressieve en ongevoelige leiders. Ze willen alles doen om een vette bonus te verdienen, ze zijn calculerend en arrogant en ze kennen geen empathie of schuldgevoelens. Deze men-

sen brengen de groep niet verder bij het verwezenlijken van hun doelen. Een natuurlijke leider stelt het welzijn van de groep voorop, niet zijn eigen gewin.

Les 4.

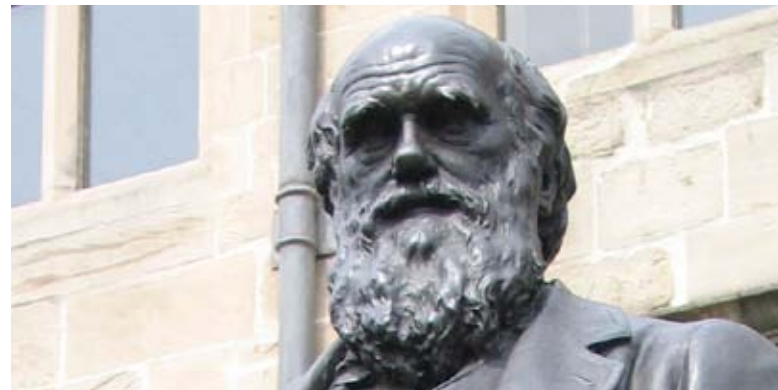
Vermijd een te grote salariskloof

Modern leiderschap komt met redelijk wat privileges. ELT noemt dit de drie S'en: salaris, status, en seks. Om met de eerste te beginnen. Voor de crisis waren de salarissen van CEO's in het Amerikaanse bedrijfsleven gemiddeld 179 keer hoger dan die van de laagstbetaalde werknemers in het bedrijf. Dit staat in schril contrast met onze voorouderlijke omgeving waarin macht en status verschillen tussen mensen vrij minimaal waren. Onevenredige beloningen zijn een mismatch waar ons brein moeite mee heeft. Naarmate de voordelen van een leiderschapspositie groter worden, worden deze aantrekkelijker voor mensen die hun eigen belang boven het groepsbelang stellen. Statusverschillen maken het aantekkelijk voor zogenaamde Dark Triad-persoonlijkheden om de macht te grijpen. En dat zijn helaas vooral mannen. Onderzoek laat zien dat macht de kans op misbruik vergroot en inlevingsvermogen in ondergeschikten reduceert.

Les 5.

Koester de volgers

Dominant gedrag zit in onze genen en dus bestaat er altijd wel een kans dat mensen op leiderschapsposities dit uitbuiten en volgers onderdrukken. Dat maakt leider-volger-relaties per definitie ambivalent. De ELT neemt aan dat er in de menselijke evolutie een wapenwedloop is in de strijd tussen leiders en volgers. In de egalitaire voorouderlijke samenlevingen hadden volgers diverse strategieën om de leider in bedwang te houden, de STOPS. Het is belangrijk voor organisaties om ondergeschikten de mogelijkheid tot STOP's te geven. Dat kan door rokersruimtes en koffiekamers waar geroddeld kan worden over leidinggevend. Klokkenluiden moet worden gestimuleerd en sommige bedrijven zoals Enron, Lehman Brothers en Fortis



zouden dan nog hebben bestaan. Leaders moeten van tijd tot tijd vervangen worden om te zorgen dat ze niet teveel macht krijgen. In onze voorouderlijke omgeving konden mensen vertrekken als ze het oneens waren met elkaar. Dat is nu een stuk moeilijker geworden en dat vergroot de macht van de leaders aan de top. Slechtgezinde leaders maken het mensen moeilijk om te vertrekken. Dat druist tegen de menselijke natuur in en is uiteindelijk niet vol te houden. Natuurlijke leaders onderkennen het recht van mensen om weg te gaan.

Les 6.

Beoordeel een leider niet op zijn of haar kaaklijn.

De evolutie beïnvloedt deels wie wij in welke situatie het meest geschikt vinden als leider. Het maakt eigenlijk niet zoveel uit wat deze leaders zeggen. Taal is pas de

laatste 50.000 jaar ontstaan terwijl de andere kenmerken van leiderschap (zoals het gezicht) veel ouder zijn. Maar deze leiderschapsprototypes zijn niet altijd meer functioneel tegenwoordig. Leiderschap is verplaatst van de Savanne naar de boardroom en daarom moeten leaders vaak ook andere kwaliteiten bezitten om goed te functioneren. In plaats van fysieke kracht zijn vaardigheden op het inter-persoonlijke vlak van groot belang geworden en daarin zijn vrouwen vaak superieur aan mannen. Het probleem is dat de enorme statusverschillen tussen de top en de rest van de organisatie het een aantrekkelijke omgeving maakt voor (jonge) mannen. Je kunt zelfs stellen dat het zogenaamde glazen plafond niets met vrouwen te maken heeft maar meer met het overweldigende verlangen van mannen om de competitie met elkaar aan te gaan. Het oerbrein van mannen zoekt naar competitie omdat winnen en status betekent meer kansen op seks en dus voortplanting. Dus als je je samenleving zó inricht dat er forse competitie

‘ De evolutietheorie van Darwin is de grondslag voor de Evolutionaire Leiderschap Theorie. ‘

is om leiderschapsposities waaraan ook nog eens flinke privileges zijn verbonden op het gebied van salaris en status, wordt het een man's game. Mannen voelen zich daar het fijnst bij en zijn geëvolueerd om hoge statusposities te veroveren. Vrouwen houden dat proces juist in stand, want zij kiezen mannen als seksuele partners uit op grond van hun status, macht en aanzien.

Al door de eeuwen heen zien we dat post-menopausale vrouwen wel een rol spelen als leider, vaak als vredestichter. In de moderne tijd moet je dan denken aan Madeleine Allbright en Hillary Clinton, de twee vrouwelijke ministers van Buitenlandse Zaken in de VS. Als organisaties meer de nadruk gaan leggen op samenwerken

in plaats van competitie, komt vanzelf het vrouwelijke prototype leider naar voren. Als volgers meer hun leider zouden mogen kiezen, dan zal je zien dat vrouwen als vanzelf meer gekozen zouden worden. Het belangrijkste punt voor betere leiders is dat we samen kunnen besluiten om onze samenleving zo in te richten dat we de juiste leiders op de juiste plaats krijgen. Daarbij zijn ook de inzichten uit de evolutionaire psychologie onontbeerlijk.

Bronnen:

- > Boek: Selected – why some people lead, why others follow and why it matters, Mark van Vugt and Anjana Ahuja, 2010, ISBN 978 1 84668 327 5 Profile Books,
- > London Oratie Mark van Vugt, Natuurlijke Selectie: De Evolutionaire Psychologie van Leiderschap (Van Darwin tot Obama) Vrijdag 18 Februari 2011, Aula VU
- > Vraaggesprek in Managementboek.nl, mei 2011
- > Wikipedia ELT
- > VK Banen, Geen leider zonder Volgelingen, Malo van Hintum, 4 oktober 2010



De Alchemie van leiderschap

Harm Buchholtz en Dirk Oellibrandt

door Muriel Schrikkema



De Alchemie van leiderschap

De kunst van het goud maken

Goud maken van organisaties, mensen met plezier laten samenwerken aan dingen die ertoe doen. Dat was de drijfveer van Harm Buchholtz en Dirk Oellibrandt om het boek 'De Alchemie van Leiderschap, de kunst van het goud maken' te schrijven. Zij delen dezelfde passie voor het verbinden van mensen met zichzelf en met elkaar. Ook delen zij de beleving dat grote nood onze tijd kenmerkt. We staan namelijk op het grensvlak van een belangrijke vernieuwing van onze samenleving, waaronder nieuw leiderschap.

Met dit boek willen de auteurs een handreiking bieden aan de leiders van deze tijd. Het is het resultaat van 25 jaar intense studie, toepassing en integratie van natuurwetten, spirituele leer, natuurgeneeskunst, anatomie, therapeutisch werk, energieleer, bedrijfsvoering, management, organisatiekunde en de psychologie van individuen en teams.



Alchemie: Wanneer fysiek en spiritueel leiderschap samenkomen, ontstaat er een alchemie.

Embodied Leadership (belichaamt en bezielde) noemen zij dat. Dit heeft het in zich om de kernwaarden van mensen te herkennen en te stimuleren. Het zorgt voor een inspirerende omgeving, waarin mensen zowel hun persoonlijke wensen, deugden en waarden, als die van de organisatie kunnen realiseren. Wat er op dit moment in de wereld nodig is, zijn leiders die bewust aanwezig zijn en hun wijsheid en intelligentie uitstralen en benutten. Leiders die hun innerlijke zijn praktisch toepassen en het vermogen hebben dit ook bij hun medewerkers aan te wakkeren en te stimuleren. Verantwoordelijke leiders die kennis hebben van de wetenschap, politiek, het zakenleven en de sociale structuren die nodig zijn in de huidige wereld. Het leven van de leider krijgt zo vervulling en leidinggeven gebeurt dan vanuit moeiteloosheid.

Klinkt mooi, maar hoe word je een natuurlijk leider?

Veranderingen binnen een oud kader hebben net zo veel zin als de renovatie van een krotwoning. We hebben leiders nodig die gaan fungeren als katalysator en begeleider van veranderingen. Om dat te kunnen, moeten leiders weer in hun element komen. Wanneer wij onszelf (onze natuur) en onze omgeving (dé natuur) op een echte manier ervaren, zal het ware leiderschap zich spontaan tonen, leren ons de auteurs. Dit is nou precies wat de alchemie van leiderschap doet. Ze brengt jou als leider dicht bij jouw kern en ware potentieel. Tevens leer je een vruchtbaar milieu creëren waar andere medewerkers ook naar hun juiste plek worden geleid.

Een van de grondregels van de alchemie is dat de alchemist alle benodigde ingrediënten verzamelt en van daaruit het alchemieproces in gang zet. Dus bewust en vastberaden alle benodigde inzichten, ervaringen en competenties verzamelen.

Als lezer van dit boek leer je de principes van de alchemie en ervaar je de uitwerking daarvan door de vele oefeningen en meditaties die in het boek zijn opgenomen. Elf leiders geven daarnaast hun visie op echt leiderschap en alchemie, en geven aan welke concrete ervaringen zij daar zelf in hebben opgedaan.

Geordend volgens de elementen, ziet het resultaat er als volgt uit:

- > De kunst van het structureren, ordening van alle dingen in je leven en helderheid van geest.
- > Je ontwikkeling als man of vrouw, je relationele kant en je communicatieve vermogens je vermogen met je woorden, blik, aanraking en acties anderen te helpen.
- > Je vitale vermogen in lichaam en geest, je innerlijke bron, de blik in je ogen, de manier waarop je beweegt en dingen doet.
- > De mate waarin je deze levensschatten hebt weten te versmelten tot één consistent geheel in jezelf.

Succesvol Leiderschap

De missie en de kernwaarden die achter dit werk zitten spreken mij erg aan:

- > Het boek vormt een oproep tot een nieuw type leiderschap, dat in mijn ogen ook daadwerkelijk nodig is om met de uitdagingen van vandaag en morgen binnen en buiten onze organisaties om te kunnen gaan.
- > Leiderschap dat de mens, de wereld en de natuur omvat en zich richt op om organisaties en mensen met

plezier te laten samenwerken. Dit sluit naadloos aan bij ambitieuze en gepassioneerde professionals zoals jij en ik die continue (blijven) zoeken naar de wijze waarop we ons en onze organisaties nog verder kunnen verbeteren.

- > Daarnaast herken ik het feit dat eenzijdig sleutelen aan structuren en systemen contraproductief werkt. We moeten de mens, zijn waarden, gedrag en leervermogen meer centraal stellen.
- > Oellibrandt en Buchholtz bevestigen voor mij de kenmerken die een leider tot een succesvolle leider maken. Een natuurlijke leider heeft enerzijds het instinct en interne voel- en waarnemingsvermogen van een stamhoofd van een primitief volk. En anderzijds, de analytische en intellectuele vermogens van een moderne leider. Geen of/of, maar en/en. Zonder de voelvermogens beperken we de vitaliteit en het



“Door de integriteit van je verzoek en je levenshouding bepaal je zelf het veld van mogelijkheden. Luisteren naar je eigen essentie en het leven zelf is de weg die ik aanbied.”

creatieve potentieel. Zonder de denkvermogens beperken we het veld van mogelijkheden en missen we de verbanden en het structurele overzicht

> Ik geloof tot slot in wat de auteurs benadrukken over de bewustwording van onze ontwikkeling op de vier dimensies van leven en leiderschap (onze fysieke, emotionele, mentale en spirituele dimensie) en onze positie op de drie assen (lichaam/geest-as, man/vrouw-as en verleden/toekomst-as). De auteurs betrekken daarnaast ook nog het 9-sterren astrologiemodel (9 Star KI Astrologie), de cycli van de seizoenen en leiderschap in de dierenwereld bij het kijken naar leiderschap en wat we daarvan kunnen leren. Dit bevestigt voor mij hoe universeel leiderschap is.

Wanneer fysiek en spiritueel leiderschap samenkomen, ontstaat er 'alchemie'.

Ook iets voor jou?

Een van de auteurs zegt zelf over het boek: "Ik ben gewoon een gids met ervaring op het pad van levenskunst, alchemie, leraarschap en leiderschap. Het pad dat ik je aanbied, is simpel en

tegelijkertijd allesomvattend. Door de integriteit van jouw verzoek en je levenshouding bepaal je zelf het veld van mogelijkheden. Luisteren naar je eigen essentie en het leven zelf is de weg die ik aanbied."

Dat dit pad simpel is, zou ik niet willen beweren. Dat dit mogelijk wat zweverig klinkt, kan ik inkomen. Dat dit inderdaad alles omvattend is, geloof ik. Dit is volgens mij waar een mens zijn/haar hele leven mee bezig kan zijn/is, om de integratie van alle ingrediënten tot stand te brengen en tot goud te doen smelten. De een begint hier wat eerder mee dan de ander en de een doet hier wat langer over dan de ander. Leiderschap volgens de natuur streeft volgens de auteurs naar leven op steeds hoger niveau door sterkere bewustwording. Besef van je kernwaarden is hierin essentieel. Deze verloopt via de verdieping van de kernwaarden langs drie assen van lichamelijk bewustzijn, man/vrouw bewustzijn en tijdsbewustzijn vanuit het NU. De vraag is in hoeverre jij dit herkent, erkent en hier actief en bewust mee bezig (wilt) gaan?

Vaak zeggen mensen, "ik ook", als ze nauwelijks tijd hebben om met meditatie, oefening en cultivatie bezig te zijn. Maar hoeveel tijd is er nodig om te ademen, bewust te lopen en bewust te spreken? Het gebrek aan tijd is eerder een teken dat mensen niet de spil vormen van hun eigen leven en daardoor geen rust en tijd hebben voor zichzelf. En dus ook niet om

echt leiding te geven. Zie het als een avontuur: het aangaan van een ontdekkingsreis als levensproject. Omarm het onbekende. Stel je open voor alle ervaringen. Let op je oordelen, ontwikkel je voelen, je gewaar worden en wees vooral regelmatig stil.

Kortom: een ontzettend waar boek, dat vol staat met prachtige illustraties en pragmatische (meditatieve) oefeningen, dat goed kan aansluiten op jouw persoonlijke en organisatie ontwikkelingsproces. Als je er maar tijd en ruimte voor wilt maken...





Different

Youngme Moon

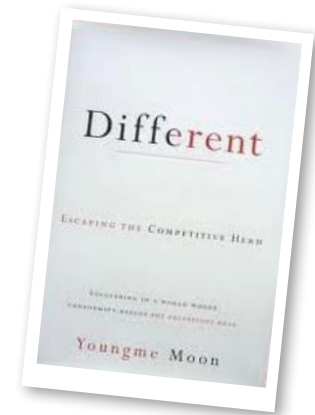
door André de Waal

Different

Escaping The Competitive Herd

Organisaties hebben vaak veel moeite om zich echt onderscheidend te profileren. Youngme Moon, marketing professor aan de Harvard Business School, komt met een interessante verklaring hiervoor: Hoe meer en feller organisaties met elkaar concurreren om een afwijkende propositie in de markt te zetten (een nieuwe service, een aangepast product), hoe meer ze op elkaar gaan lijken. En hoe langer dit competitieve gevecht duurt, hoe moeilijker het voor de consument wordt om überhaupt nog verschil te zien tussen het aanbod van de fabrikanten. Wie ooit in een Amerikaanse supermarkt is geweest, weet wat Moon bedoelt. Hoeveel merken cola heeft de mensheid eigenlijk nodig?

Moon beschrijft dat elke nieuwe productcategorie wordt gedomineerd door een paar producten, bijvoorbeeld Coke en Pepsi. Naarmate de productcategorie volwassen wordt, dat wil zeggen er meer concurrenten komen, groeit het aantal productalternatieven exponentieel. Deed Coca-Cola 96 jaar over de eerste nieuwe introductie Diet Coke (bij ons: Cola Light), de afgelopen drie decennia



zijn inmiddels Cola Zero, Cherry Coke, Vanilla Coke, Diet Coke met limoen, Diet Coke met Splenda sweetner en Diet Coke Plus beschikbaar (de laatste drie overigens – nog – niet in Nederland). Moon waarschuwt dat deze productproliferatie niet mag worden verward met productdiversiteit. Sterker nog, volgens haar worden de verschillen tussen het groeiende aantal producten steeds triviale totdat het eigenlijk bijna lachwekkend wordt dat er in ieder geval nog producten zijn die zeggen afwijkend te zijn. De productcategorie heeft dan het punt bereikt dat productheterogeniteit door de consument als producthomogeniteit wordt ervaren. Dat is een gevaarlijk punt voor bedrijven want de kern van business is immers kracht om te kunnen concurreren en die kracht hangt af van de vaardigheid om te kunnen differentiëren. Zoals de Amerikanen zeggen: 'differentiate or die.' Bedoeld punt wordt door Moon de toestand van heterogene homogeniteit genoemd: de



toestand waarin er wel degelijk verschillen te vinden zijn tussen producten, maar die echter voor de consument verdwenen zijn in een zee van gelijkheid.

Oorzaak

Hiermee is feitelijk het concept van competitieve differentiatie achterhaald. Moon zoekt de oorzaak hiervoor in het grote belang dat bedrijven tegenwoordig stellen in het verzamelen van business intelligence, allerhande informatie over de concurrenten. Omdat dit verzamelen steeds gemakkelijker en sneller gaat door de ontwikkelingen in de informatietechnologie, kunnen bedrijven ook steeds sneller reageren op een nieuwe introductie van een concurrent. Dus als de ene vliegmaatschappij met een frequent flyer programma komt, dan hebben in no time de andere maatschappijen ook een dergelijke aanbieding. Hierdoor ontstaat er een grote drang naar conformiteit, wat een concurrent doet zal een andere concurrent immers onmiddellijk moeten evenaren om niet achterop te raken. Daardoor krijgt

Hoe meer en feller organisaties met elkaar concurreren om een afwijkende propositie in de markt te zetten (een nieuwe service, een aangepast product), hoe meer ze op elkaar gaan lijken.

de consument over het algemeen wel steeds meer aangeboden maar kan hij die aanbieding bij iedere concurrent krijgen en zal hij op een zeker moment de nieuwe aanbieding voor gewoon aannemen en zelfs eisen. Dit zorgt er helemaal voor dat na verloop van tijd alle concurrenten de aanbieding standaard in hun assortiment hebben, waardoor ze weer op zoek moeten gaan naar iets nieuws: het hele proces begint opnieuw.

Onderscheid

Gelukkig zijn er merken die erin slagen zich wel te onderscheiden, waardoor consumenten niet alleen enthousiast worden voor het merk maar zich zelfs als loyale fans ontpoppen die het merk te vuur en te zwaard verdedigen. Deze merken onderscheiden zich op verschillende manieren. Eén manier is juist niet aanbieden wat de concurrenten aanbieden en wat de consumenten verwachten, maar met een andere propositie komen. Een voorbeeld is Apple, dat haar MAC levert zonder tweeknoppenmuis en haar iPhone zonder uitneembare batterij. Maar dit 'gemis' wordt gecompenseerd door een uitstekend design en een geweldige interface, zodat Apple-fans tot de fanatiekste 'brand'-aanhangers ter wereld behoren. Een andere tactiek is zoveel mogelijk service weg te nemen. Een voorbeeld is IKEA, dat vooral niets doet: geen kant-en-klare meubels, geen standaardbezorging aan huis, weinig variatie in meubeluitvoeringen, geen verkopers om de klanten te helpen. Maar IKEA zorgt ervoor dat

het kopen van meubelen, een van de minst favoriete bezigheden van consumenten, een happening wordt: de kinderen gaan in de ballenbak en de ouders kunnen niet alleen meubels maar gelijk ook alle accessoires die erbij uitgesteld zijn kopen, waarna ze kunnen uitblazen in het restaurant.

Niet bereikbaar zijn

Een intrigerende tactiek is die van het niet bereikbaar zijn. Het Japanse hippe kledingmerk A Bathing Ape (BAPE) maakt nooit reclame, zit alleen in achterafstraatjes in Tokyo, maakt meestal maar één versie van een kledingstuk dat tijdelijk te koop is (zodat als je iemand in een BAPE-shirt ziet lopen wat je ook wilt hebben, je weet dat je te laat bent), en is het meest gewilde kledingmerk onder jongeren. Moon geeft nog meer voorbeelden waarin usual suspects als Google, Harley-Davidson, Benetton en Red Bull schitteren. Toch zijn dit geen uitgekauwde verhaaltjes, omdat Moon deze merken met een frisse blik bekijkt en beschrijft.

Youngme Moon:

“De organisatie die verbeeldingskracht en creativiteit kan integreren in haar kerncompetenties, zal een glorieuze toekomst tegemoet gaan.”

Eigen stijl

Het aardige van Different is dat Moon haar onderzoeksresultaten in een eigen stijl heeft opgeschreven. Hierdoor gebruikt zij niet de standaard business taal die gebezigd wordt in de managementboeken maar een meer persoonlijke taal waarin veel ruimte is voor anekdotes uit haar leven. Die schrijft zij vaak met humor op, getuige deze passage die gaat over haar ervaringen met de luxe bedden die tegenwoordig standaard in alle dure hotels kunnen worden aangetroffen nadat een van hen, het Westin hotel, deze bedden als nieuwigheid had geïntroduceerd (p. 68):

“ Ik verblijf veel in hotels en ik moet zeggen, de laatste keer dat ik in een hotel in D.C. verbleef, had ik een krukje nodig om over de berg te klimmen van matrasdekentjes, comforters, duvethoezen, kussens en ruggesteuntjes die op het monsterlijk grote bed dat mijn kamer domineerde lagen. Ik heb wel 's een moment dat ik me schaam om in de 21ste eeuw te leven en dit was er zo een.”

Met deze stijl zorgt Moon er niet alleen voor dat Differentiation lekker wegleest, zij slaagt erin haar boek te onderscheiden van de berg van andere managementboeken, voorwaar een hele prestatie.

De vraag is: heeft Moon behalve een zeer goede kritische analyse suggesties voor verbetering in huis?

In het begin van het boek dekt zij zich hiervoor in door te stellen dat Different geen How To boek is en dat zij niet met pasklare antwoorden gaat komen. Dat doet Moon dan ook niet, maar net voordat ik toch ietwat teleurgesteld het boek dreigde dicht te slaan, komt zij in het laatste hoofdstuk met drie kenmerken waaraan volgens haar de merken van de toekomst moeten voldoen om op te vallen.

- > Allereerst moet het merk iets bieden wat moeilijk te verkrijgen is, denk hierbij aan het voorbeeld van BAPE.
- > Ten tweede moet het merk onderdeel zijn van een groter idee, aansluiten bij een nieuwe manier van werken of leven. Door het merk aan te schaffen kan de consument laten zien dat hij anders is. Denk aan Harley-Davidson wat vroeger het merk van de motorbendes was maar nu de mannen (en vrouwen) van middelbare leeftijd de kans geeft zich weer een rebel te voelen.
- > Als derde moet het merk humaan zijn.

Dat wil zeggen dat het aansluit bij de psyche van de complexe mens en daardoor beter aan zijn behoefte kan voldoen. Een voorbeeld is het merk Dove dat tegenwoordig benadrukt dat vrouwen niet allemaal graatmager hoeven te zijn om toch als mooi en aantrekkelijk ervaren te worden.

Moon benadrukt dat differentiëren vooral een andere manier van denken is, een andere mindset, een toewijding om met consumenten op een andere manier in contact te willen treden, waarbij deze met respect worden behandeld. Kernwoorden om dit te kunnen bereiken zijn verbeeldingskracht en creativiteit, zaken die steeds schaarser zijn geworden in het moderne bedrijfsleven. De organisatie die verbeeldingskracht en creativiteit terug kan brengen in haar kerncompetenties zal volgens Moon een glorieuze toekomst tegemoet gaan.



Hoe krijg ik ze zover?

Jan L.C.M. van Setten

door Yvette Geerts

Hoe krijg ik ze zover?

Draagvlak zonder dwang

Eén van de opvallendste boeken die genomineerd zijn voor het managementboek van het jaar 2011 was wel 'Hoe krijg ik ze zover' van Jan L.C.M. van Setten MBA. Jan van Setten is medeoprichter van de Business Innovation Group (BIG) Unlimited en inmiddels een bekend trainer en managementcoach. Zijn boek scoort veel goede beoordelingen op de site managementboek.nl. Hij put uit een jarenlange ervaring als algemeen en commercieel manager van diverse grote organisaties. Zijn ervaringen zie je terug in het boek, net als zijn vaardigheden als trainer. De titels van de hoofdstukken en de inhoudsopgave zijn een goede illustratie van de populaire toon waarmee Jan van Setten zijn betoog houdt over hoe managers kunnen sturen in veranderingsprocessen.

Elk hoofdstuk bestaat uit theorie, korte voorbeeldcases en tips voor gebruik in je eigen praktijk. Vooral voor managers die relatief weinig ervaring hebben met verandering, is dit een bruikbaar boek. Voor degenen die tot nu toe vooral intuïtief handelen, zal dit boek veel herkenbare situaties opleveren met interessante inzichten. Daarnaast biedt het boek veel kleine,



soms bijna verborgen aardigheden aan tips, mooie vergelijkingen en vragen om mensen los te krijgen van hun vertrouwde denkpatroon.

Waar sta je en ga je echt voor?

Een verandering binnen een organisatie heeft als noodzaak dat medewerkers de richting van de verandering herkennen en dat ze echt weten waar de organisatie wel en niet voor staat. Maar ook waar ze zelf voor staan want zij zijn immers de organisatie. Van Setten geeft een paar relatief eenvoudige handvatten om met medewerkers in gesprek te raken over waar ze voor staan. En om zo te ontdekken wat de gedeelde waarden zijn aan de hand van de volgende kernvragen:

- > Wat ga je wel of niet missen als je hier niet meer kunt werken?
- > Wat gaan onze klanten missen als we er niet meer zijn?
- > Wat is onze werkelijke functie?

Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Ons DNA!

De zin en onzin van gedeelde waarden en missies.
- Vertel een fantastisch verhaal. - Mensen zijn je belangrijkste productiemiddelen! - Waar of niet waar?

Waarom doet (n)iemand wat ik wil?

Commitment: Ja denken, ja voelen en ja doen. - Respectvolle confrontatie - Inzicht creëren - Bewegredenen - En nu aan de slag!

Glasheldere communicatie

Driedimensionaal communiceren - Communicatie is mededelen - Wees transparant over de te managen consequenties. - 3D luisteren naar je baas.

Laat ze TRIPpen!

Je krijgt wat je managet of krijg je wat je beloont? - Geef je medewerkers de ruimte. - Talenten herkennen en ontwikkelen. - Versterk wat sterk is. - Vrijheid en controle - Jij bent verantwoordelijk voor het resultaat.

Weerstand en leerstand

Weerstand komt uit het verleden en de toekomst. - Wat drijft je nu echt? - Drijfveren zijn niet onderhandelbaar. - Verklaar de ander voor GEC! - LSD: luisteren, samenvatten en doorgronden.

Vertrouwen en waardering als motor

De vier cilinders van vertrouwen - Waardering, de mentale motorolie bij uitstek! - Afscheid nemen is ook een vorm van waarderen.

Waarom doet iemand wat ik wil?

Het realiseren van veranderingen vergt de intentie om iets te doen. Ja zeggen tegen de verandering (als besluit) en het doen (gedrag), zal leiden tot resultaat. Maar het ja zeggen en ja doen vergt commitment, de sterkste vorm van betrokkenheid en verbondenheid. Op de commitmentladder wordt aangegeven welk proces zich voltrekt voordat een medewerker zijn volledige commitment geeft. Als manager dien je ervan bewust te

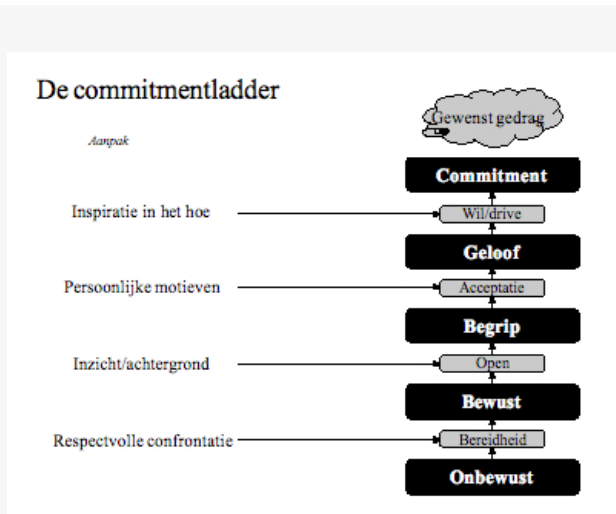
zijn dat je zelf waarschijnlijk al op het commitmentniveau zit en dat je in je communicatie aansluiting moet zien te vinden op de fase waarin de medewerker zich bevindt. Heel belangrijk hierin is dat deze aanpak moet aansluiten op de mate van betrokkenheid van de medewerker. De eerste fase is dat medewerkers zich vaak niet bewust zijn van het nut en noodzaak om zaken anders te doen. De eerste belangrijke stap van de manager is dan ook te communiceren over

de verandering en de toegevoegde waarde ervan. Respectvolle confrontatie zorgt er namelijk voor dat medewerkers in de 'bereidheidstand' komen en samen opnieuw de grenzen vaststellen. De tweede fase heeft tot doel medewerkers laten begrijpen wat het doel is dat je wilt bereiken (of het gedrag dat je wilt veranderen) en het effect van de voorgestelde verandering laten inzien. Dit kan volgens Van Setten bereikt worden door kennis, inzichten en achtergronden te geven over de inhoud van de verandering. Nadat er begrip en

acceptatie is van de doelen, kan worden doorgegaan met het realiseren van het gewenste gedrag. Door een koppeling te maken met de persoonlijke motieven ('wat levert het me op?') gaan medewerkers er in geloven. En wanneer het geloof hierin het hoogtepunt heeft bereikt, gaan medewerkers zoeken en vragen naar mogelijkheden, middelen en manieren om het doel te realiseren. Ze willen geïnspireerd worden in het hoe van de verandering. Dit kan betekenen dat mensen geholpen moeten worden om hun zorgen of angsten te overwinnen en dat de manager de middelen hiervoor verschaft.

Glasheldere communicatie

Een van de belangrijkste onderdelen van het verkrijgen van commitment is tweezijdige communicatie. Eindimensionaal communiceren (enkel 'meedelen') is echter onvoldoende om commitment te krijgen. Het komt nog te vaak voor dat veranderingen die zijn uitgedacht, waarbij de betrokkenen de gehele commitmentladder hebben beklommen, eindigen met een enkele mededeling over keuzes, wijzigingen



Bron: pagina 39

De commitmentladder is een instrument om de houding ten opzichte van veranderingen inzichtelijk en bespreekbaar te maken.

en nieuwe personeelsbeleid. Wil je medewerkers maximaal meekrijgen in het veranderingstraject, is driedimensionale (3D) communicatie gewenst:

- > Het expliciteren van de visie.
- > Tonen tot welke keuzes je bent gekomen op basis van de visie.
- > Duidelijk maken welke gevolgen de keuzes zullen hebben.



Laat ze TRIPpen

Van Setten geeft in de vier letters 'TRIP' aan hoe je ervoor zorgt dat elke medewerker zijn talent maximaal inzet om het gezamenlijk doel te bereiken.

Talenten – Rollen - Invloed - Positie

Vanuit de Talenten van een medewerker kan iemand een Rol vervullen die het beste bij hem of haar past. De kans op een goede prestatie is dan al veel groter. De prestatie wordt nog sterker als de medewerker Invloed gaat uitoefenen op het werk en omgeving en zo een grotere bijdrage gaat leveren aan het team of verbeteringen gaat aandragen. Als de Invloed is uitgeoefend, verdient de medewerker een Positie: de waardering van zijn manager en collega's.

TRIP: Talenten - Rollen - Invloed - Positie

Een manager kan aan de TRIP natuurlijk veel bijdragen. Talenten herkennen en ontwikkelen, de balans tussen vrijheid en controle vinden en de wijze van doelen formuleren. Verschillende voorbeelden worden door Van Setten uitgewerkt, sterk aansluitend bij het gedachtegoed en de fasering op de commitmentladder.

Weerstand is energie, energie is warmte

Natuurlijk gaat verandering niet vanzelf. Vaak is er in het begin weerstand bij medewerkers, omdat ze niet direct meegaan in de verandering. Weerstand is het gevoel dat ontstaat als je wensen en behoeften niet vervuld worden. Om die reden moet een manager zich goed verdiepen in de drijfveren van zijn medewerkers.

Van Setten onderscheidt in zijn boek de volgende drijfveren:

- > Macht
- > Realisatie; de behoefte om resultaten neer te zetten
- > Erkenning
- > Saamhorigheid
- > Orde; de behoefte aan structuur en planmatigheid
- > Zekerheid

Vertrouwen en waardering als motor

Als medewerkers met elkaar delen waar ze voor staan en daarnaast ook nog lekker in hun TRIP zitten, zijn waardering en vertrouwen de belangrijkste pijlers om alles verder op rolletjes te laten verlopen. Waardering zit in het geven van feedback, complimenten uitdelen en opbouwende opmerkingen maken. Voor vertrouwen gebruikt Van Setten de Trust equation van Maister:

Betrouwbaarheid heeft hierbij gericht op daden; doen wat je zegt dat je zult doen. Intimiteit is voelbare emotie in het contact door interesse, integriteit en authenticiteit. Geloofwaardigheid gaat over het feit

of het waar is wat je zegt. En Eigen Belang gaat over de motieven en de waarneming daarvan. Hoe hoger het eigen belang hoe lager het vertrouwen. In diverse voorbeelden in zijn boek werkt Van Setten uit hoe je aan vertrouwen kunt bouwen.

Tot slot

Door de hoofdstukken in de juiste volgorde te lezen, wordt naast de opbouw van het boek ook helder welke aanpak bijdraagt aan een succesvolle verandering. Het begint met een helder beeld van de gewenste richting en het doel daarvan. Vervolgens probeert Van Setten medewerkers hierin mee te nemen door aandacht te besteden aan hun wensen en behoeften. En vervolgens daar in elke fase van de verandering duidelijk over te communiceren met een boodschap die aansluit op de behoeften en wensen van dat moment. Om als manager de verandering succesvol te kunnen leiden, zijn de thema's van de laatste hoofdstukken essentieel. Zet medewerkers optimaal in (TRIP), ken en gebruik de drijfveren van medewerkers en doe dat vanuit een positie die (mede) verworven is op basis van vertrouwen en waardering.

Trust equation van Maister:

$$\text{Vertrouwen} = \frac{\text{Betrouwbaarheid} \times \text{Intimiteit} \times \text{Geloofwaardigheid}}{\text{Eigen belang}}$$

Direction

Training, Leiderschapontwikkeling, Teamontwikkeling en Coaching

Direction ontwikkelt en verzorgt trainingen en maatwerkprogramma's gericht op leiderschapontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en besluitvorming. Wanneer u wilt groeien is het belangrijk om inzicht te krijgen in wat uw drijfveren en uw ambities zijn. Hiermee gaan wij samen met u aan de slag. Wij leren u zaken die essentieel zijn om verder te komen, uw persoonlijke ontwikkeling vorm te geven en uw ambities te realiseren.

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

Wat maakt dat de ene organisatie langdurig succesvol is en de andere organisatie niet? Hoe zit dat met de 'leiders' die er werken? Hoe ziet persoonlijk leiderschap eruit? Deze vragen houden ons al jaren bezig. Met de uitkomsten van het wetenschappelijk onderzoek van het HPO Center hebben wij de basis gelegd voor al onze programma's. Van ons mag u verwachten dat wij kritisch ten aanzien van onze eigen kwaliteit en die van de mensen met wie wij samenwerken. Omdat bij ons de dialoog met u als onze klant hoog in het vaandel staat, bouwen wij graag samen met u aan een langdurige relatie en bieden wij u vernieuwende en op maat gemaakte programma's aan.

Programma's op maat

Maatwerk betekent bij Direction dat uw vraag en organisatie centraal staan. Het ontwikkelen van een maatwerktraining is een traject dat wij samen met u en uw organisatie doorlopen. De strategische doelstellingen van uw organisatie vormen de basis. Het programma, de trainers, cases en uitkomsten brengen deelnemers en organisaties dicht bij de beoogde doelen. Wij maken programma's op maat voor onder andere Philips Lighting, ING, Rechtbank 's-Hertogenbosch, NCCW, Royal Haskoning, Gemeente Heemskerk, Beweging 3.0, Essent, Abbott, Avéro Achmea, Rijkswaterstaat, Heijmans, Wageningen Universiteit & Research en Perfetti van Melle.



Een greep uit onze open trainingen

> **Word leider van een Topteam!**

Als nieuw of ervaren leidinggevende/teammanager heb je niet alleen met de inhoud te maken maar ben je ook eindverantwoordelijk voor het functioneren en resultaat van je team. Hoe vul je die (nieuwe) rol in? Tijdens deze training krijg je de inzichten die je gaan helpen om het beste uit je team te halen.

> **Macht en Politiek in Organisaties**

Macht en Politiek hebben vaak, ten onrechte, een slechte naam. Helaas, want vaak hebben ze een doorslaggevende rol in het functioneren van organisaties. Macht en politiek bepalen nou eenmaal de besluitkracht van de organisatie en het vertrouwen van de mensen die met elkaar samenwerken. Politiek handelen is een spel met spelregels, het is een ambacht, dus je kunt het leren. De training Macht en Politiek in Organisaties geeft je antwoorden en zet je met succes aan het werk.

> **Invloed & impact voor vrouwen**

Heb je je wel eens afgevraagd hoe overtuigen in zijn werk gaat? Welke factoren beïnvloeden ons en hoe krijgen wij de kracht om te overtuigen? Hoe het kan dat sommige mensen meer voor elkaar krijgen dan anderen en dat niet altijd het beste plan wint? Tijdens deze training ontdek je de wetenschap achter overtuigen en leer je dit effectief in te kunnen zetten.

> **De kunst van het onderhandelen**

Goed onderhandelen is een must als je je ambities wilt realiseren en succesvol wilt zijn. Hoe onderhandelen mannen en hoe onderhandelen vrouwen? Wat kunnen ze van elkaar leren. Tijdens deze training staan wij uitgebreid stil bij de kunst van onderhandelen en de kunst om het te leren.

> **Zet je ambities in de spotlights**

Work life integration! Vind manieren om op een succesvolle wijze werk en leven te integreren. Verschillende componenten van ambitie komen aan bod met als doel realiseren van persoonlijke groei en een effectievere bijdrage aan de organisatie waar je werkt. Zet jezelf in de spotlight!

HPO Center

HPO Center onderzoekt de geheimen van excellent presterende organisaties.

In iedere branche zijn er organisaties die het beter doen dan de rest. Organisaties waarbij u direct zou willen werken en die voorop lopen in innovatie. Deze organisaties presteren niet beter omdat ze meer betalen dan sectorgenoten of omdat ze een nieuw softwaresysteem hebben ingevoerd. Ook danken deze organisaties hun succes niet aan reorganisaties of schonere toiletten. Onze grenzeloze nieuwsgierigheid is gericht op de elementen die wél bijdragen aan langdurig beter presteren.

Deze nieuwsgierigheid was het startschot voor vijf jaar wetenschappelijk- en praktijk onderzoek, o.l.v. dr. André de Waal MBA, naar 'High Performance Organisaties (HPO's)'. Het doel was om managers concrete mogelijkheden te bieden om hun organisatie richting high performance te laten groeien. De resultaten (1.470 organisaties in 50 landen) zijn opgenomen in een waardevolle HPO-diagnose waarmee we de vinger leggen op wat uw organisatie moet verbeteren. Het geeft u één duidelijke richting, één gemeenschappelijke taal, samenhang van activiteiten en focus op de actiepunten die uw prestaties écht verbeteren!

High Performance Organisaties presteren financieel langdurig beter:

- > de winstgevendheid is 14 tot 44 procent hoger dan bij niet-HPO's
- > de omzet groeit 4 tot 16 procent harder dan bij niet-HPO's
- > de ROI is 15 tot 26 procent hoger dan die van niet-HPO's
- > de TSR (Total Shareholder Return) is 4 tot 42 procent hoger dan die van niet-HPO's

Betere resultaten op o.a.:

- > klanttevredenheid en -loyaliteit
- > medewerker tevredenheid
- > kwaliteit en vernieuwing van diensten/producten (innovatie)
- > klachtenafhandeling



High Performance Organisaties in de non-profit en overheidssector blijken meer essentiële dingen te kunnen doen met dezelfde financiële middelen.

Wat kan het HPO Center voor uw organisatie betekenen? We helpen u graag.

De meerwaarde van de HPO-diagnose voor uw organisatie!

Het HPO-gedachtegoed sluit aan bij de belangrijkste organisatie ontwikkelingsthema's. Wij constateren dat er doorgaans veel verbetertrajecten in gang worden gezet, maar dat er sterke behoefte is aan ontlasting van de organisatie door. Kortom, het HPO-gedachtegoed biedt u:

- > Focus op punten die er écht toe doen
- > Inzicht in huidige sterktes en verbeterpotentieel
- > Gemeenschappelijke taal en richting voor verbetering
- > waar je werkt. Zet jezelf in de spotlight!





Contact

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

Tilly Kesting, 035 603 79 79

E-mail kesting@dir.nl

Website www.leiderschapontwikkelen.nl

Direction Europe BV - Havenstraat 29 - 1211 KG Hilversum



Contact

Wilt u meer informatie over het HPO Center?

Chiel Vink 035 603 70 07

E-mail vink@hpocenter.com

Website www.hpocenter.nl

HPO Center - Havenstraat 29 - 1211 KG Hilversum

©2011 Wanneer u tekst gebruikt uit deze reader, wilt u dan de bron (Direction-HPO Center) vermelden?

Uiteraard bent u vrij om deze reader te delen met relaties of collega's.