



7 boeken in 1 uur

*Samenvattingen van dé managementboeken
die je veel nieuwe inzichten brengen*



As it is in heaven [film]
Kay Polak

Blue Ocean Strategy
W. Chan Kim and Renee Mauborgne

De snelheid van vertrouwen
Stephen M.R. Covey and Rebecca Merrill

Maak van je bedrijf een toporganisatie!
André de Waal

De vijf stoornissen van een team
Patrick Lencioni

Good to Great
Jim Collins

How she does it
Margaret Heffernan

7 boeken in 1 uur

Veel mensen vinden lezen leuk, het is ontspannend en je krijgt veel nieuwe informatie. Of het nu gaat om een gewoon leesboek of een managementboek. Boeken 'leveren' je altijd wat op. Maar lezen kost veel tijd, dat merken wij ook. Daarom hebben wij van 6 interessante managementboeken en 1 boeiende en prachtige film een samenvatting voor u gemaakt en deze gebundeld. Met veel plezier lezen wij deze boeken en dat willen wij graag met u delen.

Wij hopen dat ook u deze samenvattingen met veel interesse en plezier leest en wie weet is het de aanleiding om het betreffende boek te kopen. Of misschien kent u een aantal boeken al maar kunt u iemand anders een plezier doen met deze bundel.

Training, Leiderschap en Coaching

Direction verzorgt (maatwerk)trainingen en programma's gericht op het ontwikkelen van Nieuw Leiderschap. Wij werken met én voor professionals die zichzelf en hun organisaties verder willen helpen door te kijken naar hoe het beter of anders kan. Wij dagen hiermee onszelf en u uit om het niveau van middelmatigheid te ontstijgen. Persoonlijke ontwikkeling, Teamontwikkeling en Organisatieontwikkeling vormen hiervoor de ingang.

Wij zijn een klein team van gedreven mensen, nauw betrokken bij u als klant. U kunt rekenen op passie en prestatiegerichtheid, maar ook op enthousiasme en originaliteit. Samen met ons werkt u aan uw eigen ontwikkeling, de ontwikkeling van uw team en de ontwikkeling van uw organisatie.

Ervaar hoe het is wanneer u en uw organisatie daadwerkelijk in beweging komen.
Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Tilly Kesting via kesting@dir.nl of 035 603 79 79.

Graag tot ziens!

Direction Europe, Hilversum
www.leiderschapontwikkelen.nl



Film: 'As it is in heaven'

van de Zweedse regisseur Kay Pollak

door Muriel Schrikkema

Een hartverwarmend voorbeeld van een prachtige managementfilm: 'As it is in heaven' van de Zweedse regisseur Kay Pollak. Deze speelfilm vertelt het verhaal van Daniel Darius. Hij is een succesvol internationaal dirigent die na een hartaanval terugkeert naar zijn geboortedorp in Noord-Zweden. Daniel Darius keert eigenlijk terug naar zichzelf en naar zijn liefde voor muziek en mensen. Hij gaat het plaatselijke kerkkoor dirigeren. Als 'manager' van dit koor ontdekt hij niet alleen zichzelf. Hij coacht de leden van het koor en ondersteunt en inspireert hen om ook wakker te worden en hun ware zelf te ontdekken. De zangers ontwikkelen niet alleen hun muzikale kwaliteiten, maar groeien ook als mens.

As it is in heaven

Kay Pollak

EAN 8716777059265

Uit de film: 'As it is in heaven'
Het lied van Gabriela

*"Vanaf nu is mijn leven van mij
Ik heb maar zo'n korte tijd op aarde
En mijn verlangen heeft me hier gebracht
Alles wat mij ontbrak
En alles dat ik vergaarde
En toch is het de weg die ik verkoos
Mijn vertrouwen was eindeloos
Dat mij een klein stukje toonde
Van de hemel die ik nooit vond*

*Ik wil voelen dat ik leef
Al mijn dagen lang
Ik wil leven zoals ik wil
Ik wil voelen dat ik leef
In de wetenschap dat ik goed genoeg was
Ik ben nooit mijzelf verloren
Het sliep alleen in me
Misschien had ik nooit 'n keuze
Behalve dan de wil om te leven*

*Het enige dat ik wil is gelukkig worden
Zijn wie ik ben en sterk en vrij zijn
De dag uit de nacht zien opkomen
Ik ben hier en mijn leven is alleen van mij
En de hemel waarvan ik overtuigd was
Bleek ergens daar te zijn
Ik wil voelen
Dat ik mijn leven geleefd heb
Zoals ik wil."*



Blue Ocean Strategy

How to Create Uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant

W. Chan Kim and Renee Mauborgne

door Esther Mollema, Direction

Dit boek staat in veel ratings als het beste management boek van 2005/2006. Beide auteurs zijn verbonden aan Insead.

Waarde van het boek: Groot.

Geeft niet alleen het idee om op andere manier te groeien als onderneming (“blauwe oceaan”), maar laat ook stapsgewijs zien hoe je dat kan doen.

Daarnaast brengt het een aantal interessante concepten zoals het visualiseren van je strategie (“strategie canvas”) en ‘tipping point leadership’, een manier om je onderneming snel te veranderen ontleend uit de epidemiologie.

“The only way to beat the competition is to stop trying to beat the competition”

Bedrijven baseren veel van hun huidige strategieën op grond van militaire modellen en ideeën. Deze modellen gaan uit van concentratie op de vijand om positieverbetering en succes te realiseren. Deze modellen gaan er ook van uit dat bedrijven in gesloten markten opereren, waarin je niet zonder slag of stoot kan winnen. Zonder “bloedvergieten”, geen groei of succes. Dit denken concentreert zich op het aanvallen van de concurrent en veroorzaakt “rode/bloederige oceanen” vol gevechten om marktaandeel, winst en groei.

Voor veel bedrijven is dit de manier om te groeien. De schrijvers onderzochten 108 bedrijven. 86% van hun groei realiseerde ze in “rode oceanen”, waarin de groei van hun concurrentie afsnoopte. Deze manier van groeien realiseerde 62% van de omzet van deze bedrijven, maar slechts 39% van de winst.

Het boek introduceert de “blauwe oceaan” gedachte, gebaseerd op het idee om nieuwe markten te creëren in gebieden waar nog niemand actief is. Bedrijven die dit kunnen zijn zeer profitabel. “Blauwe groei” bij de 108 bedrijven was er veel minder: slechts 38% van hun groei ontstond door nieuwe markten aan te boren, maar deze groei realiseerde wel 61% van de winst.

“Blue oceans strategy challenges companies to break out of the red ocean of bloody competition by creating uncontested



Blue ocean Strategy

W. Chan Kim and Renee Mauborgne

Harvard Business School Press

ISBN 9781591396192

market space that makes the competition irrelevant”

Innovatie bij bedrijven moet dus vooral komen van “blauwe oceaan” strategieën. Bedrijven die dit kunnen zijn erin geslaagd innovaties te doen die nieuwe waarden introduceerden, in het boek “value innovations” genoemd. Ieder bedrijf kan dit doen, mits ze zich houdt aan de voorwaarde dat een waarde innovatie voor de koper iets bespaard en deze koper een voordeel brengt.

“The reality is that industries never stand still”

Cirque de Soleil wordt in het boek vaak als voorbeeld aangehaald als “blauwe oceaan” succes. Cirque de Soleil introduceerde een nieuwe vorm van live entertainment gebaseerd op de gedachte van het traditionele circus. Hiermee slaagde ze erin groepen toeschouwers aan te trekken die voorheen theater boven het circus prefereerde en die ook bereid waren hogere toegangsprijzen te betalen. In minder dan 20 jaar groeide Cirque de Soleil uit tot een bedrijf met meer omzet dan alle grote circussen samen zonder ooit direct in competitie te treden met deze traditionele circussen. Aan deze nieuwe manier van “blauwe oceaan” groei liggen zes principes ten grondslag. De zes principes zijn:

1. Reconstrueer marktgrenzen

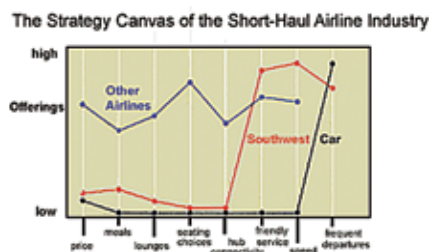
Reconstrueer op welke punten er in je markt wordt geconcurrerd zoals voorkeuren van de klanten, productkwaliteit, prijs en industrie standaarden. Bestudeer

je belangrijkste concurrenten. Bepaal hun limitaties. Welke elementen van hun aanbod kan je weglaten, minimaliseren, verbeteren of toevoegen?

In het voorbeeld van Cirque de Soleil werd er gekozen minder sterperformers en wilde dieren te laten optreden (daling van kosten). Toegevoegde elementen waren de introductie van een thema door de hele show, meer artistieke dans en muziek toe te voegen en de kwaliteit van de tenten en de zitplaatsen te verhogen.

2. Focus op de “Big Picture”, niet op de cijfers

Concentreer je niet op de data, zoals in de “rode oceaan”, maar leer je producten en die van je concurrenten te visualiseren op hun verschillende elementen in een “strategie canvas”. Dit canvas laat je de (on)mogelijkheden van je markt zien.



Een strategie canvas van “blauwe oceaan” vliegtuigmaatschappij Southwest Airlines ziet er bijvoorbeeld zo uit:

Southwest koos ervoor minder kosten te maken voor o.a. maaltijden, lounges en verbindingen, maar snel en zeer vriendelijke te werken. Als extra element brachten ze hoge vluchtfrequentie in waardoor ze veel verstokte autoreizigers aan zich konden binden.

3. Kijk verder dan je huidige klanten

“Noncustomers tend to offer far more insight into how to unlock and grow a blue ocean than do relatively content existing customers”.

Focus op je potentiële, toekomstige klanten. Als voorbeeld wordt Callaway Golf gegeven. Zij richten zich op de groep mensen die golf wel interessant vonden, maar dachten dat het veel te moeilijk was om een bal goed te raken vanwege de kleine golfclubs. Door zich op deze vraag te concentreren ontwikkelde ze de Big Bertha die nu door bijna alle golfers worden gebruikt.

4. Bouw een robuust business model

Voor een geslaagd “blauwe oceaan” introductie moet je je over de vier volgende vragen in deze volgorde buigen:

- Voordeel voor de koper: Is er een uitzonderlijk goed element aan je idee dat kopers zal aantrekken?
- Prijs: Met welke prijs kan je grote groepen kopers aantrekken?
- Kosten: Kan je je kostenniveau laten dalen naar het niveau waarmee je de strategische prijs kan garanderen?
- Adoptie: Hoe gaan kopers je idee adopteren? Hoe ga je om met hun bezwaren?

Als je op alle vier vragen een goed antwoord hebt, dan heb je een uitstekend “blauwe oceaan” idee. Indien je geen goed antwoord hebt, ga dan terug naar je “canvas”.

5. Richt je organisatie echt in op “blauwe oceaan” marktontwikkeling

Het managen van “blauwe oceaan” groei vraagt om een ander leiderschap. Managers die “blauwe oceaan” organisatie leiden moeten 4 grote hordes nemen:

- Werknemers moeten noodzaak voor verandering begrijpen.
- Stroomlijnen van de organisatie: de meeste bedrijven die “blauwe oceaan” organisaties gingen inrichten, gingen met minder mensen werken.
- Motiveren van medewerkers om in ras tempo van de status quo weg te gaan.
- Omgaan met de weerstanden in de interne organisatie.

Om dit te kunnen moet je “tipping point leadership” hanteren. Deze theorie is gebaseerd op de kennis van de epidemiologie. In iedere organisatie kan zich snel en fundamenteel veranderen wanneer de inzichten en energieën van een kritische massa van mensen op epidemische wijze zich naar een idee richten. Sleutel om dit te bereiken is concentratie op die mensen, gebeurtenissen en activiteiten die een disproportionele invloed op de prestaties van een organisatie hebben. Door deze drie in kaart te brengen en te gebruiken, kan een organisatie en haar medewerkers snel omslaan.

6. Maak uitvoering een onderdeel van je strategie

Link de drie e’s: engagement, explanation en expectation in het strategie model en vertaal ze naar alle delen van de organisatie zodat de uitvoering van je “blauwe oceaan” gedragen en uitgevoerd wordt door je gehele organisatie.

De snelheid van vertrouwen

Stephen M.R. Covey and Rebecca Merrill

door Esther Mollema, Direction

Vertrouwen is dat ene ding waarmee we alles kunnen veranderen. Niets is zo Snel als de Snelheid van Vertrouwen.

Op allerlei niveaus in onze maatschappij - maatschappelijk, institutioneel, in onze relaties en persoonlijk, lijken we in een vertrouwenscrisis te zitten.

In deze samenvatting maakt u allereerst kennis met de feiten over vertrouwen. Waarom is vertrouwen zo belangrijk? Daarnaast komt het principe van de Vijf Golven aan bod: Hoe brengen we vertrouwen tot ontwikkeling?

Feiten over vertrouwen:

- Vertrouwen is hard, echt en telbaar.
- Niets is zo snel als de snelheid van vertrouwen.
- Vertrouwen is een functie van karakter en vermogen.
- Vertrouwen kan gecreëerd en vernietigd worden.
- Hoewel niet makkelijk kan vertrouwen in de meeste gevallen hersteld worden.
- Vertrouwen kan worden onderwezen en aangeleerd.
- Het niet vertrouwen van mensen is riskanter dan wel vertrouwen.
- Vertrouwen van één persoon zorgt voor meer vertrouwen bij anderen.

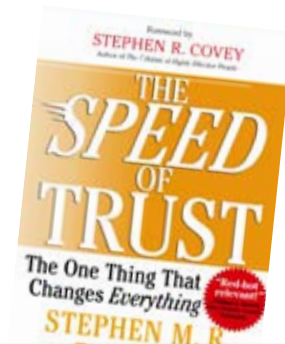
Om organisatorisch succes te behalen dienen we te begrijpen wat de "verborgen variabele" voor resultaat is:

(Strategie x Uitvoering) x Vertrouwen = Resultaat

Een bedrijf kan een perfecte strategie hebben en een sterke uitvoerende bekwaamheid; maar het netto resultaat kan te niet worden gedaan door een houding van weinig vertrouwen of worden vermenigvuldigd als resultaat van 'hoog vertrouwen'. In de economie van vertrouwen spelen twee zaken: **snelheid** en **kostprijs**. Als het vertrouwen omlaag gaat, gaat de snelheid omlaag en stijgen de kosten. Neem bijvoorbeeld de kosten van Sarbanes-Oxley. (Amerikaanse wet op het vlak van het besturen van bedrijven en de financiële verslaglegging door bedrijven). En wanneer het vertrouwen omhoog gaat, gaat ook de snelheid omhoog en zullen de kosten dalen. Vertrouwen wordt in onze globaliserende wereld steeds belangrijker omdat onze economieën steeds meer om partnerschap en relaties draaien.

De Vijf Golven om Vertrouwen te ontwikkelen:

Dit principe beschrijft de vijf omstandigheden, waarin we vertrouwen tot ontwikkeling brengen.



De snelheid van vertrouwen

Stephen M.R. Covey and Rebecca Merrill

Business Contact

ISBN 9789047000877

De eerste golf: zelfvertrouwen

Door aan je zelfvertrouwen te werken werk je ook aan het vertrouwen. Als je aan zelfvertrouwen bij jezelf of je organisatie wilt bouwen let dan op de volgende zaken:

Integriteit: Als we de metafoer van de boom gebruiken, is integriteit de wortel. Hoewel het zich onder de grond bevindt en vaak niet zichtbaar is, is het absoluut noodzakelijk. Integriteit bestaat uit eerlijkheid, congruentie, bescheidenheid, en moed. Je bouwt aan meer integriteit door zaken te beloven en je eraan te houden, door ergens echt achter te gaan staan en open te zijn.

Bedoeling: Creëer helderheid over je motief (geef altijd de reden waarom je iets doet), je agenda (wat je precies van plan bent te doen) en over je gedrag. Vooral dit is belangrijk: Leef naar de eerste twee zaken. In je gedrag kan je echt laten zien dat je het meent.

1. Resultaten: Resultaten doen er toe. In de metafoer van de boom, zijn de resultaten het fruit – het zichtbare einddoel en product van de wortels, stam en takken. Er zijn drie hoofdaanwijzingen waardoor mensen resultaten kunnen bepalen: prestaties uit het verleden, huidige prestaties en de te verwachten resultaten.

De tweede golf: vertrouwen in relatie

De tweede golf – vertrouwen in relatie – gaat over coherent gedrag. Hiervoor worden 13 gedragswijzen gegeven die allen een combinatie vereisen van karakter en vermogen.

CDDEED

#1: Praat ronduit. Communiceer op een duidelijke manier zodat u niet verkeerd begrepen kunt worden. Wees eerlijk en benoem de dingen zoals ze zijn.

#2: Toon respect. Toon respect, eerlijkheid, welwillendheid, liefde en beleefdheid. Imiteer dit niet.

#3: Creëer doorzichtigheid. Wees puur en openhartig en vertel de waarheid op een manier die mensen kunnen waarnemen.

#4: Ware fouten. Herstel uzelf in plaats van u te verontschuldigen. Bied snel uw verontschuldiging aan, vertoon actie om fouten te herstellen. Vertoon persoonlijke bescheidenheid om dit gedrag te bereiken.

#5: Toon loyaliteit. Prijs anderen en praat over mensen alsof ze erbij zijn.

#6: Resultaten leveren. Bepaal vooraf hoe resultaten gemeten gaan worden. Verzin geen excuses als het niet is gelukt.

#7: Word beter. Verbeter uzelf alsmear door te leren, te groeien en uzelf te vernieuwen. Anderen zullen vertrouwen opbouwen in uw geschiktheid in een snel veranderde omgeving. Ontwikkel formele en informele manieren om feedback te krijgen en reageer op de feedback die u krijgt.

#8: Sta Oog in oog met de werkelijkheid. Doe de moeilijke zaken als eerste omdat dit effect heeft op de snelheid en de kostprijs.

#9: Verduidelijk de verwachtingen. Ontwikkel gedeelde visies en afspraken. Bespreek en beschrijf altijd de verwachtingen, en ga er nooit zomaar van uit dat deze duidelijk en gedeeld zijn.

#10: Oefenen van verantwoording. Stel uzelf en anderen ter verantwoording. Leiders die vertrouwen uitstralen zullen beiden doen.

#11: Luister eerst. Probeer eerst de gedachten en gevoelens van een ander persoon oprecht te begrijpen, voordat u iemand beoordeelt of adviseert.

#12: Houden aan beloftes. Het is de snelste manier om in welke relatie dan ook vertrouwen op te bouwen.

#13: Ontwikkel Vertrouwen. Vertrouwen durven te geven creëert wederkerigheid.

Derde Golf: Organisatorisch vertrouwen

De meeste mensen zijn van mening dat hun organisatie symptomen vertoont van weinig vertrouwen – mensen die feiten manipuleren, informatie achterhouden, nieuwe ideeën tegenwerken en fouten verbergen. Een omgeving waar weinig vertrouwen heerst, is het resultaat van principes die worden overtreden – niet alleen individueel, maar ook organisatorisch.

Leiders bieden geen oplossingen omdat ze niet naar de systemen, structuren, processen en de orde kijken die dagelijkse gedragingen beïnvloeden. Ze focussen zich op de systemen in plaats van de principes die ons ondersteunen. Zo creëert men symbolen die de onderliggende waarden voor iedereen binnen de organisatie of familie vertegenwoordigen en communiceren. Een symbool kan of negatief of positief zijn: van een werknemershandboek bestaande uit 500 pagina's tot een nieuw aangestelde president-directeur die een loonsverhoging weigert, omdat het verkeerde signalen af kan geven aan de medewerkers.

Vierde Golf: Vertrouwen in de markt

Marktvertrouwen gaat alleen maar over handelsmerken en reputatie. Het gaat over het gevoel dat je hebt en dat ervoor zorgt dat je producten of diensten wilt kopen. Of je geld en tijd in deze producten of diensten besluit te investeren – en/of geneigd bent deze aan anderen aan te bevelen. Op dit niveau ziet men duidelijk de relatie tussen vertrouwen, snelheid en kostprijs.

Op microniveau heeft ook elk individu een handelsmerk of reputatie dat slaat op vertrouwen, snelheid en kostprijs.

Vijfde Golf: Maatschappelijk vertrouwen

Het belangrijkste principe van een hoog maatschappelijk vertrouwen is deelname. Het is de strekking om waarde te creëren in plaats van het te vernietigen; om terug te geven in plaats van te nemen. Microsoft goeroe Bill Gates, zijn vrouw Melinda, U2 zanger Bono en Oprah Winfrey zijn allemaal typische begunstigers, maar in de hele maatschappij zijn er vele individuen die tijd, energie en geld doneren in organisaties over de hele wereld.

Dit is geen onpraktische of utopische kijk op de wereld. De principes van geven en verantwoordelijkheid creëren vertrouwen op een maatschappelijk niveau.

Inspirerend vertrouwen

Bedrijven die ervoor kiezen om hun werknemers te vertrouwen worden geweldige plaatsen om te werken. De meeste mensen reageren positief op het vertrouwen dat ze krijgen en maken er geen misbruik van. Wij zijn geboren met de neiging om elkaar te vertrouwen. En ervoor kiezen deze neiging te behouden of te herstellen, is de sleutel van ons vermogen om te kunnen vergeven. We hebben ontelbare mogelijkheden om vertrouwen te geven en te inspireren aan anderen, maar het maakt ook verschil uit in onze eigen levens. Vertrouwen is wederkerig.

Maak van je bedrijf een toporganisatie!

André de Waal

door Marco Schreurs, HPO Center

Dit boek, in verhalende vorm geschreven gaat over het 5 jaar durende onderzoek van Dr. André de Waal naar de kenmerken van excellente organisaties, of wel de high performance organisaties (HPO's). Door de grote hoeveelheid bestudeerde managementliteratuur en het grote aantal participanten dat wereldwijd aan de studie heeft meegedaan, heeft het onderzoek de breedste basis van alle HPO-onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd. De onderzoeksfocus lag op wat succesvolle organisaties goed doen en waar ze juist weinig of geen tijd aan besteden en wat niet-succesvolle organisaties niet goed doen en waar ze veel tijd aan besteden.

Focus, focus, focus

Wat is eigenlijk uw schaarste, en daarmee belangrijkste bedrijfsmiddel? Geld? Machines en gebouwen? Mensen? Ideeën? Niets van dit alles! Het is tijd ... uw tijd. Managementtijd is het bedrijfsmiddel dat maar één keer kan worden uitgegeven, dat niet ingewisseld of terugverdiend kan worden. Als uw tijd zo schaars is, dan is het logisch dat u alles op alles zet om dit bedrijfsmiddel zo optimaal mogelijk in te zetten. Maar dat blijkt in de praktijk nog helemaal niet zo eenvoudig te zijn. U wordt overstelpt met adviezen, websites, boeken, adviseurs en conferenties over waar en hoe u uw tijd het beste kunt inzetten om de organisatie te verbeteren. Door al die bomen ziet u zo langzamerhand het bos echt niet meer. Waar moet u beginnen? Niets doen is geen optie. U leeft immers in het tijdperk van extreme concurrentie. Een tijdperk waarin organisaties het steeds zwaarder krijgen door de druk van wereldwijde concurrentie, voorthollende technologische ontwikkelingen, economische liberalisatie, meer en grotere overnames, en cliënten en burgers die steeds veeleisender worden.

Maar het lukraak toepassen van verschillende verbetermethoden is als schieten met hagel: over het algemeen is de kans klein dat het doel geraakt wordt. Het is trefzekerder om gericht te schieten, met één specifieke kogel.

Het resultaat van het onderzoek is dat op een wetenschappelijk onderbouwde manier de elementen gevonden zijn die een organisatie excellent maken ... en voor lange tijd houden! Op basis van de uitkomsten van het HPO-onderzoek is een diagnostische toets ontwikkeld die managers kunnen gebruiken bij het richting geven van verbetertrajecten.



Maak van je bedrijf een toporganisatie!

André de Waal

Uitgeverij: Van Duuren Management

ISBN 9789089650030

Hierdoor hoeft u niet langer te navigeren op intuïtie en geloof, u kunt gericht en met meer zekerheid aan de slag gaan. U kunt met kennis van zaken precieze ingrepen doen om uw organisatie richting 'high performance' te laten groeien. En ... u weet nu ook wat niet belangrijk is om excellerend te worden, zodat u daar geen tijd meer aan hoeft te besteden.

Waar u niet langer op moet focussen ...

Om maar met de deur in huis te vallen: veel elementen die men vanouds als belangrijk beschouwt, blijken niet bepalend te zijn voor langdurig excellent presteren. Dit betekent niet dat ze onbelangrijk zijn, maar dat alleen op deze elementen goed presteren er niet voor zorgt dat een organisatie 'high performing' wordt. Er is geen direct verband tussen organisatiestructuur en betere resultaten. Voor het leveren van goede prestaties maakt het in wezen niet uit welk type organisatiestructuur de organisatie heeft. Een reorganisatie, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen als er moeilijkheden zijn, zal hen dus niet noodzakelijkerwijs helpen de prestaties duurzaam te verbeteren. Ook grotere zelfstandigheid van medewerkers leidt niet 'automatisch' tot betere resultaten. Te veel vrijheid voor werknemers kan zelfs leiden tot grote financiële schade, denk maar aan het voorbeeld van Ahold en Food Services. Daarnaast blijkt het type strategie van een organisatie niet bepalend te zijn voor excellent presteren. Het is voor het leveren van topprestaties relatief onbelangrijk of een organisatie voor kostprijsleiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie van deze strategieën kiest. De factor die de HPO van de niet-HPO onderscheidt is uniciteit van de gekozen strategie binnen de sector waarin de organisatie

opereert. Tot slot blijkt technologie een relatief onbelangrijke rol te spelen in het beter presteren dan de concurrent. Veel organisaties spenderen bijvoorbeeld veel tijd en energie aan het implementeren van nieuwe ICT-systemen maar ook dit leidt niet 'automatisch' tot het worden van een HPO.

... en waar de focus juist wel moet liggen

Maar welke elementen bepalen dan wel of een organisatie een HPO kan worden: een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties. Uit het onderzoek komt kwaliteit van het management als eerste en belangrijkste HPO-factor naar voren. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde high performance individuals (HPI's) die zich laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering.

De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden zodat continu informatie-uitwisselingen plaatsvinden.

De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op lange termijn gaat bij een HPO altijd voor winst op korte termijn.

De vierde factor die bepaalt of een organisatie excellent is, is voortdurende verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten en verbetert vervolgens voortdurend haar processen om die strategie te kunnen realiseren.

De vijfde en laatste HPO-factor is kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand van een HPO bestaat, net zoals het management, uit HPI's, die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.

Gefocust en gedisciplineerd verbeteren

Om de resultaten van het HPO-onderzoek praktisch toepasbaar te maken, is de HPO-diagnose ontwikkeld. Deze resulteert in een score per HPO-factor; een getal van 1 (er

is heel veel verbetering nodig) tot 10 (excellerend). Door deze scores te vergelijken met de gemiddelde HPO-scores in de sector en met de drie beste presteerders in de sector, wordt een beeld verkregen van de relatieve prestatie van de onderzochte organisatie. De resultaten van de analyse en de vergelijking vormen de basis voor verbeterdiscussies binnen de organisatie zelf en maken het mogelijk zeer gerichte verbeteracties te ondernemen.

Vervolgens werd gekeken voor welke HPO-elementen de scores van de hoogstpresterende en van de laagstpresterende regio's het meest uiteen liepen. Het bleek dat de hoogstpresterende regio een strategie had die haar duidelijk onderscheidde van de concurrenten. De laagstpresterende regio daarentegen had een 'me too'-strategie die niet wezenlijk verschilde van die van concurrenten en waarin service aan cliënten weinig aandacht kreeg. In de hoogstpresterende regio werd gedisciplineerd alle kritische succesfactoren gerapporteerd en aan iedereen ter beschikking gesteld. In de laagstpresterende regio was het prestatie-managementsysteem minder goed op orde en werd de weinige informatie die voorhanden was alleen aan managers gedistribueerd. Het management in de hoogstpresterende regio genoot het vertrouwen van de medewerkers. Medewerkers in de laagstpresterende regio gaf juist veel minder hoog op van hun management. De laagstpresterende regio werd aangeraden een unieke strategie te ontwikkelen die goed afgestemd was op de markt. Vervolgens moesten de processen zodanig ingericht worden dat deze strategie soepel kon worden uitgevoerd en de cliënten optimaal bediend konden worden. Dit betekende dat de regio echt interesse in haar cliënten moest gaan tonen door ervoor te zorgen alles over hen te weten te komen, om daarmee precies dat te kunnen adviseren wat het beste voor die cliënten was. Het laatste verbetervoorstel was gericht op de regiomanagers die werden geadviseerd hun prestatiegerichte voorbeeldrol naar medewerkers nadrukkelijker op te pakken.

De HPO-diagnose maakt het voor ondernemingen mogelijk gefocust te gaan werken aan die elementen die voor de organisatie het verschil maken tussen blijvend succes of veelvuldig falen. Na vaststelling van de HPO-scores worden praktische verbetervoorstellen geformuleerd die, als ze gedisciplineerd uitgevoerd worden, de hele organisatie op een hoger plan brengen waardoor deze een echte HPO kan worden. Focus en discipline zijn hierbij de kernwoorden en de manier om een HPO te worden ... en te blijven.

Voor meer informatie: www.hpocenter.nl

De vijf stoornissen van een team

Patrick Lencioni

door Yvette Geerts, Direction

Waarom komt het toch zo vaak voor dat binnen teams niet goed samengewerkt wordt? U herkent dit vast: u heeft gemotiveerde en talentvolle leidinggevende in dienst. Het probleem is dat ze als team niet goed functioneren. Er worden geen beslissingen genomen, verantwoordelijkheden worden afgeschoven. Er is onderlinge concurrentie.

In het boek de 'Vijf Stoornissen van een Team' van Patrick Lencioni wordt een bedrijf uit de technologiesector onder de loep genomen. In deze sector heerst een enorme concurrentiestrijd om de klant. Doordat het team niet in staat is de nodige en belangrijke beslissingen te nemen dreigt hun marktaandeel in gevaar te komen.

“Met een organisatie waarbinnen alle mensen voor hetzelfde doel gaan kun je op alle vlakken de beste zijn, daarbij maakt het niet uit in welke branche je opereert.”

Hiervoor heb je wel leiders nodig die het functioneren van een team kunnen doorgronden en daarmee de **Vijf Stoornissen van een Team** (er)kennen. Wat zijn deze Vijf Stoornissen?

1. Afwezigheid van Vertrouwen
2. Angst voor Conflict
3. Ontbreken van Verbintenis
4. Ontwijken van Verantwoordelijkheid
5. Geen aandacht voor Resultaten

Stoornis 1: Afwezigheid van Vertrouwen

Er is geen onderling vertrouwen binnen het team. De teamleden voelen zich niet vrij om zich kwetsbaar op te stellen, ze durven niet eerlijk en open te zijn. Kwetsbaar opstellen is één van de belangrijkste voorwaarden voor vertrouwen. Daarbij is het belangrijk dat teamleden kunnen uitgaan van elkaars goede bedoelingen. Wanneer dit niet zo is kan een team niet goed functioneren en zal er veel tijd verloren gaan met discussies die niet meer over de inhoud gaan.

Een onderlinge binding, het hebben van een gemeenschappelijk doel is het belangrijkste voor het herstellen van vertrouwen. In dit boek wordt hiervoor de Myers Briggs beoordeling gebruikt.

Stoornis 2: Angst voor Conflict

Vertrouwen is de basis voor het goed functioneren van een team. Door elkaar te vertrouwen zijn de teamleden niet bang

De vijf stoornissen van een team

Patrick Lencioni

Jossey Bass

ISBN 9780787960759

voor conflicten. Een stoornis ontstaat wanneer teams niet op de juiste wijze met conflicten omgaan en deze ook niet op de juiste wijze inzetten. Productieve conflicten zijn nodig om als team te kunnen functioneren en groeien. Bij een productief conflict zoekt men naar de beste oplossing voor het team, de discussies gaan over de inhoud en niet over de persoon. Te vaak overheerst de angst voor het conflict en is de oplossing die gekozen wordt niet een echte teambeslissing, met alle negatieve gevolgen daarvan.

Een goede leider weet hoe belangrijk een conflict is voor het goed functioneren van het team. Hij zal conflicten dan ook niet proberen te voorkomen, hij zal ze wel sturen op productiviteit.

Stoornis 3: Ontbreken van Verbintenis

Productieve teams nemen duidelijke beslissingen en hebben instemming van de teamleden afzonderlijk. Ieder teamlid kan zich vinden in de genomen beslissing. Belangrijk hierbij is dat ieder teamlid gehoord wordt en dat er een open en eerlijke discussie aan vooraf is gegaan.

Stoornis 4: Ontwijken van Verantwoordelijkheid

Bij het ontbreken van verbintenis is ook verantwoordelijkheid niet mogelijk. Voor ieder teamlid moet duidelijk zijn wat haar of zijn taak is en wat er van haar of hem wordt verwacht.

Het team als geheel, maar ook elk teamlid afzonderlijk moet elk teamlid verantwoordelijk houden voor het bereiken van de afgesproken resultaten en elkaar daarin steunen en dit ook van elkaar accepteren. Teamleden moeten zich met elkaar verbonden voelen, pas dan zullen ze elkaar steunen en accepteren.

Stoornis 5: Geen aandacht voor Resultaten

Wanneer teams niet verantwoordelijk worden gesteld, is de kans groot dan teamleden eerder voor hun eigen belangen zullen gaan. Het belang van het team wordt dan uit het oog verloren.

Een gezond en productief team zet de teamresultaten als belangrijkste doel voorop. Wanneer alle teamleden dit doen zal het gehele team resultaatgericht kunnen werken. Leiders spelen hierbij een grote rol, het is hun taak het team te motiveren, resultaatgericht werken te stimuleren en de behaalde resultaten te belonen.

Samenhangende Teams

Door te verwijzen naar deze stoornissen, zal er een samenhangend team ontstaan...

“...en beeld je in hoe de leden van echte samenhangende teams zich zullen gedragen:

1. Ze vertrouwen elkaar.
2. Ze nemen deel aan ongewijzigde conflicten rondom ideeën.
3. Ze zullen overgaan tot beslissingen en actieplannen.
4. Ze houden elkaar verantwoordelijk voor het niet meewerken aan deze plannen.
5. Ze concentreren zich op het bereiken van

gezamenlijke resultaten.”

Conclusie

Het boek van Patrick Lencioni is goed geschreven en zeer toegankelijk door de vorm waarin het geschreven is. Een aanrader, niet alleen voor teamleiders maar voor een ieder die geïnteresseerd is in dit onderwerp.

Het boek zal u als teamleider helpen bij het samenstellen en goed laten functioneren van teams.

Naast dit praktische boek heeft Patrick Lencioni een vervolg geschreven: “Het overwinnen van de Vijf Stoornissen van een Team.” Deze praktische gids sluit mooi aan op het 1e boek en zal u als teamleider nog verder helpen bij het bouwen aan goed functionerende teams.



Good to Great

Jim Collins

door Esther Mollema, *Direction*

Deze bestseller onder de managementboeken van de afgelopen jaren, buigt zich over de vraag hoe een goed bedrijf zich in een geweldig presterend (groots) bedrijf kan transformeren. Collins pakt het anders aan dan alle anderen en zijn bevindingen zijn zeer verrassend.

Met een onderzoeksteam van 15 mensen zocht Collins naar bedrijven die op enig moment een spectaculaire verbetering in hun financiële resultaten hadden weten te boeken en die die opgaande lijn minimaal 15 jaar hadden weten vast te houden. 1435 bedrijven werden doorgelicht met kwalitatief onderzoek (duizenden artikelen, interviews met topmensen, analyse van interne strategie documenten en analisten rapporten) en kwantitatief onderzoek (financiële analyses, salarissen voor executives, managementverloop, ontslagpatronen, reorganisaties en investeringspatronen).

En wat ontdekten ze?

Ze identificeerden een heel klein groepje bedrijven: 11 van de 1435 onderzochte organisaties die groots presteerden (waaronder Abbott, Circuit City, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes). Gemiddeld was hun beurswaarde 6,9 keer groter dan het gemiddelde van alle organisaties over een periode van 15 jaar. (Ter vergelijking: General Electric, dat door zovelen wordt gezien als werelds best geleide bedrijf, overtrof de markt in de periode van 1985 tot en met 2000 met een factor van 'slechts' 2,8).

Het onderzoek van Collins richtte zich daarna op de vraag: wat onderscheidt deze bedrijven van vergelijkbare bedrijven in vergelijkbare omstandigheden? Uit dat gedetailleerde onderzoek kwamen 7 waarheden naar voren die grootse bedrijven van goede bedrijven onderscheiden en die uiteindelijk het verschil maken. Alhoewel het hier gaat om een Amerikaans onderzoek zijn de waarheden ook voor ondernemers en managers in Nederland goed bruikbaar.

Waarheid 1:

Grootse leiders zijn schaars en haast onopvallend...

Grootse bedrijven bereiken hun resultaten met wat Collins aanduidt als Level 5 leiders. Dit soort leiders zijn niet de mensen die we op voorpagina's van kranten of managementtijdschriften kunnen terugvinden. Level 5 leiders zijn vaak onbekend en willen dat het liefst zo houden. Maar dat is niet het enige wat Level 5 leiders bijzonder maakt. Ze combineren deze zeer bescheiden, haast verlegen manier van

Good to Great

Jim Collins

Business Contact (Nederlandse uitgave)

ISBN 9789025425104

doen met een enorme vastberadenheid om te doen wat er ook maar gedaan moet worden om de onderneming groots te maken. Het is de combinatie van al deze eigenschappen die deze leiders en hun bedrijven groots maken.

Deze eerste waarheid rekt resoluut af met het idee dat een bedrijf een 'larger-than-life', extraverte en egocentrische leider (Level 4) nodig heeft om een organisatie groots te maken. Level 4 leiders kunnen voor een bepaalde periode voor een bedrijf heel veel succes boeken, maar ze zijn te zeer persoonlijk verbonden aan het succes van de onderneming. Terwijl Level 5 leiders hun opvolgers in stelling brengen om nog meer succes te boeken in de volgende generaties, krijgen bedrijven met Level 4 leiders vaak grote moeilijkheden als hun leider vertrekt. 'Level 5' leiders omvatten alle vijf de lagen van de piramide:

Level 5 Executive

Bouwt duurzame grootsheid door middel van een paradoxale mix van persoonlijke nederigheid en sterke professionele wil.

Level 4 Effectieve Leider

Katalyseert verbinding met en energiek streven tot een helder en dwingende visie, hetgeen hogere prestatiestandaards stimuleert.

Level 3 Competente Manager

Organiseert mensen en middelen om vooraf gestelde doelen te halen en om deze op effectieve en efficiënte wijze na te streven.

Level 2 Bijdragend Teamlid

Draagt individuele bekwaamheden bij aan het halen van groepsdoelen en werkt effectief met anderen samen in een groep.

Level 1 Hoog Capabel Individu

Lever productieve bijdragen middels talent, kennis, vaardigheden en goede werkgewoontes.

Deze waarheid biedt CEO's, of degenen die dromen CEO te worden, een spiegel. Ook voor opvolgingsvraagstukken. Over opvolging gesproken: 10 van de 11 Level 5 leiders in deze studie waren "opgegroeid" in het bedrijf dat ze later gingen leiden.

Waarheid 2:

Eerst wie, dan wat

Je verwacht dat de eerste stap die ondernemingen op weg van goed naar groots zouden zetten het vaststellen van een nieuwe richting zou zijn; een nieuwe visie en strategie voor de onderneming, en pas dan de stap om de juiste mensen aan die richting te verbinden en samen te laten gaan. Het is juist andersom! Je moet eerst de juiste mensen aan boord krijgen (én de medewerkers die niet voldoen van boord) voordat je besluit waar je samen naar toe zult gaan. Met mensen die aan boord zijn vanwege de richting die het bedrijf opgaat, krijg je onherroepelijk een probleem als je van richting wilt veranderen.

- Grootse bedrijven zijn doortastend in hun beslissingen over medewerkers. Ze nemen gewoon telkens afscheid van mensen die niet voldoen, zonder gebruik te maken van ontslagrondes of structuurwijzigingen.
- Grootse bedrijven ontslaan niet meer, ze ontslaan gewoon beter.
- Het Collins onderzoek toont aan dat er geen aanwijsbaar verband is tussen de beloning van de top en de transitie van een bedrijf van goed naar groots. Wel belonen ze vooral goede mensen om te blijven.
- Grootse bedrijven waarderen alleen de juiste mensen als hun grootste "bezit" en niet alle mensen.
- Grootse bedrijven selecteren medewerkers meer op karakter dan op kennis/vaardigheden.
- Grootse bedrijven zetten hun beste mensen op hun beste kansen, niet op de grootste problemen.

Waarheid 3:

Grootse bedrijven confronteren zichzelf met de wrede feiten

"Feiten zijn beter dan dromen" zo stelt Collins. In dat verband leverde het onderzoek zekerheid over een kenmerkend verschil in het proces van beslissingen nemen tussen goede en grootse ondernemingen. Alweer komt het echte leiderschap en de bijbehorende cultuur om de hoek: in grootse ondernemingen wordt er niet alleen naar mensen geluisterd maar worden ze ook echt gehoord en zal, uitiem, de hele waarheid worden gehoord.

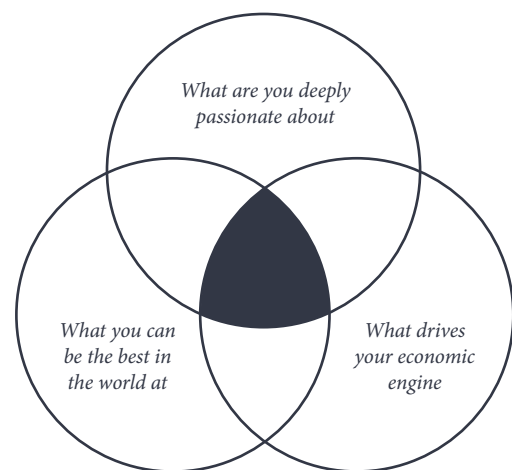
- Grootse bedrijven gaan anders om met tegenslag. Ze analyseren en handelen direct. Tegenslag maakt grootse bedrijven juist sterker.
- Grootse bedrijven geloven in het succes van hun bedrijf, ondanks alle uitdagingen die ze op hun pad zullen tegenkomen, én reageren op hetzelfde moment direct op de harde feiten van vandaag (Stockdale Paradox).
- Grootse bedrijven doen weinig aan het motiveren van hun medewerkers omdat ze geloven dat de juiste medewerkers zichzelf motiveren. Het is veel belangrijker ze niet te demotiveren.

Waarheid 4:

Grootse bedrijven begrijpen wat ze uitstekend doen: Het Egel principe

Wat de oude Grieken via hun parabellen al aan ons doorgaven, bevestigt het onderzoek van Collins en zijn team opnieuw. Niet het geïntegreerd, verspreid en diffuus 'multi-level' denken is het ultieme antwoord, maar de eenvoud. Collins heeft deze les in een eenvoudig model van drie cirkels gegoten: de 'Three Circles of the Hedgehog (Egel) Concept'

- What are you deeply passionate about?
- What can you be the best in the world at?
- What drives your economic engine?



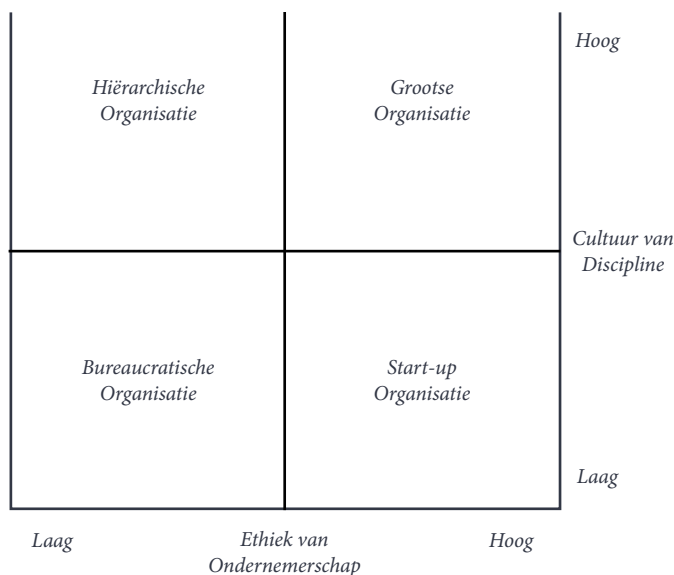
Op de overlapping van de drie 'cirkels' ligt het speelveld van de grootse onderneming.

Waarheid 5:

Vrijheid + Verantwoordelijkheid = Discipline

Onderstaande matrix geeft aan 'what it takes to be great'. Heel veel organisaties hebben wel de ambitie om groots te worden, maar hebben veel moeite met enerzijds het loslaten van de beheersmatige structuren en anderzijds met het invoeren van een disciplinecultuur. Niet zo verwonderlijk natuurlijk aangezien de behoefte aan het eerste juist in stand wordt gehouden door gebrek aan het tweede.

- Grootse bedrijven bouwden aan consistente systemen met duidelijke grenzen, waarin werknemers de vrijheid en verantwoordelijk hebben om binnen deze grenzen het maximale te bereiken.
- Bureaucratische culturen ontstaan door incompetentie en te weinig discipline, veroorzaakt door niet functionerende medewerkers.
- Hoe beter een bedrijf zich kan disciplineren naar de drie cirkels van de egel hoe meer mogelijkheden het heeft om te groeien.
- Een 'stop' lijst is belangrijker dan een 'to do' lijst. In een groots bedrijf gaat de beslissing over de verdeling van de budgetten niet over wie hoeveel krijgt, maar over de beslissing welke activiteiten het complete budget en welke activiteiten helemaal geen budget krijgen.



Waarheid 6:

Technologie terug naar de juiste plek

Waar in 'groots' van 'goed' ook verschilt is de manier waarop er over technologie wordt gedacht. Kort gezegd kijkt men 'groots' naar technologie als het pas als relevant wordt beschouwd wanneer het past in het 'Hedgehog Concept': Als het antwoord ja is dan wordt het grootse bedrijf een pionier in het toepassen van een nieuwe technologie. Is het antwoord nee, dan wordt er verder weinig of geen aandacht aan besteed.

- Grootse bedrijven zien technologie als een accelerator van momentum, maar niet als de oorzaak ervan.

Waarheid 7:

Veranderingen zijn organisch

Van de buitenkant bezien lijken grootse transformaties vaak op dramatische, revolutionaire gebeurtenissen, maar voor de mensen binnen de grootse bedrijven zijn dit organische processen.

- Hoe dramatisch de verandering ook was, het gebeurde nooit in één klap. In grootse bedrijven is er niet één actie, één programma, één bepalende innovatie of één magisch moment, maar een serie van beslissingen en gebeurtenissen.
- Grootse leiders spenderen geen tijd en energie aan het motiveren van hun mensen. Grootse leiders scheppen de condities waardoor issues rond bijvoorbeeld commitment, alignment, motivatie en verandering zichzelf kunnen oplossen.
- Grootse bedrijven kunnen beter omgaan met korte termijn financiële doelstellingen. Ze waren in staat deze goed te managen.

"Good is the enemy of Great"

Jim Collins

How she does it

How women entrepreneurs are changing the rules of Business Success

Margaret Heffernan

door Esther Mollema, Direction

Hoe vrouwen nieuwe manieren van succesvol ondernemen uitvinden

Ook in Nederland zien we dat steeds meer vrouwen kiezen voor een bestaan als zelfstandig ondernemer. Hun bedrijven blijken succesvol, maar zou er met deze trend ook echt iets veranderen in Nederland? Hebben deze nieuwe organisaties impact op bestaande organisaties, de manier waarop wij leiding geven en de leidende principes van andere Nederlandse organisaties? Wellicht nog niet, maar als je het boek van Margaret Heffernan leest ga je toch wel geloven dat ook Nederlandse organisaties deze trend serieus moeten bestuderen en er op in moeten spelen. Want hoewel dit boek over de Verenigde Staten gaat, geeft het ook belangrijke lessen voor Nederlandse organisaties.

De bevindingen van Margaret Heffernan, zelf een zeer verdienstelijke ondernemer en journalist, geven een duidelijke trend. Ze laat zien dat een bijna ondergrondse beweging van steeds meer vrouwelijke ondernemers een machtige trend is met grote impact.

Laten we beginnen met de cijfers: tussen 1997 en 2006 groeide bedrijven in de Verenigde Staten die opgezet zijn door vrouwen drie keer zo snel als andere organisaties. Deze door vrouwen geleide bedrijven namen ook twee keer meer mensen aan en waren twee keer zo winstgevend. In 2006 hadden deze bedrijven al meer mensen in dienst dan alle Fortune 500 bedrijven samen. Wat doen deze organisaties anders? Wat maakt hen zo winstgevend? En welke invloed hebben ze op alle andere organisaties in de VS?

Heffernan illustreert haar verhaal met veel anekdotes over deze door vrouwen geleide organisaties. De meeste vrouwen beginnen hun bedrijf omdat ze niet langer speelbal willen zijn van de regels van de organisatie waarin ze vaak al jaren werken. Het blijkt voor deze vrouwen echt te lastig om invloed te krijgen of zichtbaar te zijn. Vaak is de zoveelste reorganisatie aanleiding tot het nemen van ontslag en een eigen bedrijf op te zetten. Het is opmerkelijk dat het vervolgens veel vrouwen lukt om een niche te vinden, met veel groeimogelijkheden en hoge marges. Het zijn vaak die niches waarvan de toegevoegde niet werd gezien bij hun 'oude' werkgevers.

Heffernan beschrijft op iedere bladzijde voorbeelden van vrouwelijke ondernemers die met hart en ziel hun werknemers bemoederen. Ze zijn zeer betrokken bij de families van hun werknemers en zelfs in slechte tijden doen ze hun uiterste best hun medewerkers niet te hoeven ontslaan.

How she does it
How women entrepreneurs are
changing the rules of Business
Success

Margaret Heffernan

Penguin Group

ISBN 9780670038237

Er is veel focus op vertrouwen, teamwork en loyaliteit, naar elkaar en naar de klanten. In deze organisaties wordt echt met medewerkers en klanten meegedacht om hen te geven wat ze zoeken. Zieke medewerkers krijgen echte zorg en aandacht. Oude werknemers krijgen speciale werktijden en jonge ouders krijgen de gelegenheid en ruimte om actief te participeren in de schoolactiviteiten van hun kinderen. En klanten krijgen veel aandacht van de CEO zelf.

Winst maken gaat hier hand in hand met goed zorgen voor de medewerkers. Je kunt het wellicht het beste beschrijven als grote families. Deze leiders zien zichzelf meer als dirigenten dan als de mensen die de beslissingen nemen. Opmerkelijk is dat ze ook veelvuldig anderen om raad vragen als ze het 'even' niet weten.

Wat is de les van dit boek? We weten allen al geruime tijd dat een ander soort leiderschap gewenst is om organisaties echt beter te maken: meer geïntegreerd, authentiek, holistisch en meer menselijk. Veel leiders begrijpen dit concept intellectueel wel, maar lijken niet in staat hun organisaties hiertoe echt aan te zetten. Heffernan geeft aan dat alle beschreven manieren en methodes in het boek ook door mannen kunnen worden ingezet en uitgevoerd. Maar ze moeten het wel willen en mogen. Dit kunnen mannen en vrouwen samen voor elkaar krijgen. Organisaties die het lukt om mannen en vrouwen hierin echt te laten samenwerken zijn de organisaties van de toekomst. Dat moet toch lukken!

Maakt u het verschil binnen uw organisatie?

Of bent u op zoek naar hoe u dit kunt bereiken? En wilt u hierbij professionele begeleiding?

De kern van onze programma's is gericht op het ontwikkelen van Nieuw Leiderschap, Persoonlijke ontwikkeling, Teamontwikkeling én Organisatieontwikkeling vormen hiervoor de ingang.

Bent u eraan toe om te werken aan uw eigen leiderschapontwikkeling of de ontwikkeling van uw organisatie? Bent u op zoek naar actuele, onderscheidende en verrassende programma's met bevlogen en betrokken trainers?

Ervaar hoe het is wanneer u en uw organisatie daadwerkelijk in beweging komen.

Reguliere trainingen, een selectie

Wanneer u wilt werken aan uw persoonlijke ontwikkeling.

- » Loopbaantraject voor managers en professionals, traject van 4 maanden
Om weer in contact te komen met wat u werkelijk drijft, verdieping en vormgeving van uw loopbaan.
- » Kapstok voor HR managers; 1-daags programma
Hoe kunt u vanuit HR de organisatieresultaten écht verbeteren.
- » Female Leadership; 2-daags programma
Voor inzicht in mogelijkheden, sterktes en zwaktes, om zo uw ambities zowel zakelijk als privé waar te kunnen maken.
- » Loopbaantraject voor Young Potentials, traject van 4 maanden
Voor Young Potentials die stoeien met wat ze nu werkelijk willen, koppeling van ambities en talenten.
- » Macht en Politiek in Organisaties; 3-daags programma
Voor het herkennen van structuren, bewust positie kiezen en op een positieve en effectieve manier omgaan met het politieke spel.
- » Politieke en Bestuurlijke Sensitiviteit, 1-daags programma
Een programma waarin zowel de theoretische als de meest relevante facetten van politiek en bestuurlijke sensitiviteit samenkomen.
- » Leiderschapsreis voor Vrouwelijk Leiders; 4-daagse expeditie
Op zoek naar de essentie van uw leiderschap. Persoonlijke verdieping en vertaling naar uw functioneren binnen uw organisatie staan centraal.

Maatwerkprogramma's, een selectie

Wanneer u in teamverband of organisatiebreed gaat werken aan verbeteringen.

- » Young Potentials: besluitvorming, macht en politiek in organisaties
Voor inzicht in het 'politieke spel'; voor velen een onbekend terrein.
- » Zelfbewust en coachend leiderschap
Om van manager tot leider te ontwikkelen is de eerste stap een groter zelfbewustzijn. De intentie om te veranderen impliceert de bereidheid zichzelf te onderzoeken.
- » Teamopstellingen
Ontdek de verborgen dynamiek in uw team om zo de samenwerking te optimaliseren en meer resultaat te boeken.

Individuele Coaching en Team Coaching

Centraal staat zelfreflectie en het vergroten van uw persoonlijke- en/of teameffectiviteit. Van bewustwording naar verandering.

Wilt u meer informatie over Direction? Neemt u dan contact op met Tilly Kesting via 035 – 603 79 79 of kijk op www.leiderschapontwikkelen.nl.